

Kunnossapitoyhtiön hankintatoimen palvelutuotteet

Kaisa Piirainen

Opinnäytetyö
Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisala
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Insinööri (AMK)

KEMI 2014

ALKUSANAT

Haluan kiittää Efora Oy:n hankintatoimea ja erityisesti Mikko Virtasta ja Pasi Laukkasta mielenkiintoisesta opinnäytetyöprojektista. Haluan kiittää myös kaikkia muita Efora Oy:n henkilöitä, jotka ovat kannustaneet ja auttaneet minua työssäni. Erityiskiitokset haluan esittää puolisolleni Olli-Pekka Haapalaiselle, joka tukenut minua koko opintojeni ajan. Haluan kiittää myös muuta perhettäni kannustuksesta opinnoissani.

Oulussa 28.11.2014

Kaisa Piirainen

TIIVISTELMÄ

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU, Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisala

Koulutusohjelma:	Tuotantotalous
Opinnäytetyön tekijä:	Kaisa Piirainen
Opinnäytetyön nimi:	Kunnossapitoyhtiön hankintatoimen palvelutuotteet
Sivuja (joista liitesivuja):	57 (10)
Päiväys:	26.11.2014
Opinnäytetyön ohjaaja:	Juha Kaarela, lehtori, DI
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Efora Oy:n hankintatoimi. Aiheena oli kunnossapitoyhtiön hankintatoimen palvelutuotteet. Tavoitteena oli kuvata hankintatoimen olemassa olevat palvelutuotteet sekä laatia niistä prosessikuvaukset. Tarkoituksena oli kuvata palvelutuotteiden prosessien eteneminen ja nykyinen tapa tuottaa palveluita.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa oli kolme lukua, joissa käsiteltiin hankintatoimen, palvelujen tuotteistamisen ja prosessien kuvaamisen teoriaa. Aluksi esitettiin hankintatoimen määritelmä, tarkasteltiin hankintatoimen roolia yrityksissä ja hankintaprosessia sekä esitettiin perustiedot hankintasopimusten laatimisesta. Seuraavaksi käsiteltiin palvelujen tuotteistamista. Määritettiin palvelun ja palvelutuotteen käsitteet sekä kuvattiin tuotteistamisen keinoja. Viimeisessä teorialuvussa tarkasteltiin prosesseja sekä niiden kuvaamista palveluprosessien näkökulmasta. Opinnäytetyössä esiteltiin Efora Oy ja sen hankintatoimi yleisellä tasolla.</p> <p>Lähdeaineistona teoriaosuuteen käytettiin alan kirjallisuutta, jota oli saatavilla riittävästi. Käytännön osuuteen lähdeaineistoa saatiin yrityksen sisäisestä intranetistä ja yrityksessä työskenteleviä henkilöitä haastatteleamalla. Liikkeelle lähdettiin palvelutuotteiden kuvaamisesta, jonka jälkeen kirjoitettiin teoriaosuus ja viimeiseksi laadittiin prosessikuvaukset.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena saatiin aikaan kuvaukset palvelutuotteista. Palvelutuotteet kuvattiin yksityiskohtaisesti. Prosessikuvaukset laadittiin kahdesta palvelutuotteesta eli sopimus- ja tilausprosesseista. Muista palvelutuotteista ei ollut tarkoituksen mukaista laatia prosessikuvauksia.</p>	
Asiasanat: hankintatoimi, palvelutuote, prosessikuvaus	

ABSTRACT

LAPLAND UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Technology

Degree programme:	Industrial management
Author(s):	Kaisa Piirainen
Thesis title:	Service Products of Purchasing in Maintenance Company
Pages (of which appendixes):	57 (10)
Date:	27 November 2014
Thesis instructor:	Juha Kaarela, Senior Lecturer, M. Sc (Tech)
<p>The thesis was commissioned by Efora Oy which is a maintenance company that serves maintenance and engineering services. The thesis was made for purchasing department. The main goal was to describe the service products of purchasing. The target was also to create process description of service products. The aim of thesis was to illustrate production of service products the way it was at present.</p> <p>The theoretical part of thesis was consisted of three parts. At first, there was theory of purchasing in general, purchasing process and contracts. Secondly, the theory examined productization of services. The concept of services and service products was determined. Lastly, there was theory of processes and description of service processes. Efora Oy and purchasing department was presented.</p> <p>The project started by writing the practical part. The service products were described. After that the theoretical part was written. Lastly, the process descriptions were made. The theoretical part was written by using source books of the field. Interviews and internal sources were used as a source for the practical part.</p> <p>The result of the thesis was exact description of service product of purchasing. Process flow charts were made of two service products. It was not necessary to make process flow charts of the other service products.</p>	
Key words: purchasing, service product, description of process	

SISÄLLYS

ALKUSANAT	2
TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT.....	4
SISÄLLYS	5
KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET	7
1 JOHDANTO	8
2 HANKINTATOIMI.....	9
2.1 Hankintatoimen rooli yrityksessä	9
2.2 Hankintaprosessi	10
2.3 Hankintasopimukset	11
3 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN.....	13
3.1 palvelun määritelmä	13
3.2 palvelutuotteet	14
3.3 palvelun sisällön kuvaus	15
3.4 palvelun vakioiminen	16
4 PROSESSIT	17
4.1 Prosessien kuvaaminen.....	17
4.2 palveluprosessit	18
4.3 Service blueprinting	19
5 EFORA OY.....	21
6 EFORA OY:N HANKINNAN YLEISKUVAUS	22
6.1 Organisaatio ja sen tehtävän kuvaukset.....	23
6.1.1 Hankintajohtaja	24
6.1.2 Hankintapäällikkö	24
6.1.3 Masterdata-asiantuntija	25
6.1.4 Logistiikka-asiantuntija.....	25
6.1.5 Materiaalipäällikkö	25
6.1.6 Ostaja.....	26
6.1.7 Varastotyöntekijä	26
7 PALVELUTUOTTEET	27
7.1 Sopimukset	27
7.1.1 Sopimusprosessi.....	27

7.1.2	Sopimustyytit	30
7.1.3	Sopimusten dokumentointi	31
7.2	Tilaukset	32
7.2.1	Tilausprosessi	32
7.2.2	Hankintaneuvottelu	36
7.2.3	Tilaustyytit	36
7.2.4	Tilausten arkistointi	38
7.3	Toimittajahallinta	38
7.3.1	Hankintasopimustyöryhmä	38
7.3.2	Hankintasuunnitelma	39
7.3.3	Toimittajapalauteprosessi	39
7.3.4	Toimittaja-arvioinnit	40
7.4	Hankintakoulutus	40
7.5	Nimikkeiden hallinta	41
8	POHDINTA	43
	LIITTEET	46

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

SAP	systems, applications & products in data processing
MM-moduuli	materiaalihallinnon moduuli

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Efora Oy:n hankintatoimi. Efora Oy on kunnossapito- ja engineering-palveluita tuottava palveluyhtiö. Efora Oy:n hankintatoimi on oma tulosityksikkönsä, joka vastaa osto- ja varastopalveluiden tuottamisesta. Palveluilla on yhä suurempi merkitys liike-elämässä ja yhä useampi yritys tuottaa palveluja. Etenkin palveluyritysten kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten palvelut yrityksessä tuotetaan ja mitä ne pitävät sisällään. Palvelut voidaan ajatella palvelutuotteen muotoon, mikä tarkoittaa, että niiden tuottamistapa on vakioitu. Palvelujen tuotteistaminen on keino palvelutuotteiden aikaan saamiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Efora Oy:n olemassa olevat palvelutuotteet. Palvelutuotteiden sisältö kuvataan tarkasti ja niistä laaditaan prosessikuvaukset. Tarkoituksena on kuvata, miten palvelutuotteiden tuotanto tapahtuu tällä hetkellä. Tavoitteena on koota tieto hankintatoimen palvelutuotteista yhteen pakettiin. Työn avulla voidaan helposti kertoa hankintatoimen toiminnasta. Opinnäytetyötä voidaan käyttää apuna esimerkiksi myynti- ja markkinointityössä tai koulutuksessa ja perehdytyksessä.

Opinnäytetyössä on aluksi teoriaa kolmen luvun verran. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan yleisesti hankintatoimesta, sen roolista yrityksissä, hankintaprosessista sekä -sopimuksista. Toisessa luvussa on tietoa palvelujen tuotteistamisesta. Siinä määritellään, mikä on palvelu ja mikä on palvelutuote sekä mitä keinoja palvelun tuotteistamiseen voidaan käyttää. Kolmannessa teorialuvussa käsitellään prosessien kuvaamista. Asiaa tarkastellaan palveluprosessin näkökulmasta.

Käytännön osuudessa esitellään toimeksiantajayritys Efora Oy ja sen hankintatoimi. Käydään yleisellä tasolla läpi hankintatoimen toimintaa ja esitellään hankintaorganisaatio. Viimeisessä luvussa määritetään hankintatoimen palvelutuotteet, kuvataan niiden sisältö ja prosessit. Palvelutuotteita ovat sopimukset, tilaukset, toimittajahallinta, hankintakoulutus, nimikkeiden hallinta ja varastopalvelut. Varastopalvelut on rajattu tämän työn ulkopuolelle, koska kyseessä on niin laaja tehtäväkenttä, ettei sitä ole mahdollista käsitellä tässä työssä.

2 HANKINTATOIMI

Määritetään aluksi, mitä hankinnalla tarkoitetaan. Hankinta on käsitteenä laajempi kuin ostaminen tai tilaaminen. Kun ostetaan tai tilataan jotakin, tarve on valmiiksi ennalta määriteltä. Hankintaan taas sisältyy tarpeen määrittely. Hankinta myös kattaa toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinnan. Toimittajia johdetaan sekä toimittajamarkkinoita hyödynnetään ja kehitetään järjestelmällisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 50.)

Hankinnan määritelmässä painottuu nykyään ulkoisten resurssien hallinta. Hankinnan rooli on muuttumassa strategisempaan suuntaan ja tavoitteena on hankkia yrityksen käyttöön sopivimmat ulkoiset resurssit. Kun hankintaa tarkastellaan laajasti, voidaan käyttää termiä ulkoisten resurssien johtaminen. Hankintaan kuuluu kaikkien materiaalien ja palveluiden hankkiminen, joita yritys tarvitsee toiminnassaan, kuten tuotannon tarvitsemat materiaalit, ulkopuolisen työvoiman vuokraus, asiantuntijapalvelut sekä käyttöomaisuuden hallinnan palvelut. Hankinta voidaan määritellä seuraavalla tavalla: Hankinta hallinnoi organisaation ulkoisia resursseja. Organisaatiossa tarvitaan tuotteita ja palveluja sekä ulkopuolista osaamista sen toimintaa, ylläpitoa, johtamista ja kehittämistä varten. Hankinnan tehtävänä on käyttää toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet hyödyksi sellaisella tavalla, että loppuasiakas saa lisäarvoa samalla, kun yrityksen kokonaisuus maksimoituu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 52-53.)

2.1 Hankintatoimen rooli yrityksessä

Yrityksen on mahdollista parantaa kilpailukykyään hankintatoimen avulla. Koska yritykset keskittyvät aikaisempaa enemmän omiin ydintoimintoihinsa, hankintatoimen rooli yrityksen kilpailukyvyn ja taloudellisen tuloksen parantajana on kasvanut. Ostettujen materiaalien ja palvelujen osuus yrityksestä riippuen on noin 70–75 %, joten hankintatoimen toimintaan kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa huomattavasti pienilläkin säästöillä hankintakustannuksissa. Jos sama kannattavuuden kasvu aiotaan saada aikaan myynnin kasvulla, se vaatii paljon suurempaa myynnin kasvua kuin säästöä hankintakustannuksissa. Menestyksellinen hankintatoimi edellyttää yhteistyötä niin yrityksen muiden toimintojen kuin ulkoisten toimittajien kanssa. Strateginen hankinta tarkoittaa hankintakanavien kehittämistä eli ulkoisten

resurssien hallintaa. Tarkoituksena on ottaa huomioon edullisimmat kokonaiskustannukset, ei pelkästään hankintahintaa. (Ritvanen & Koivisto 2006, 104-105.)

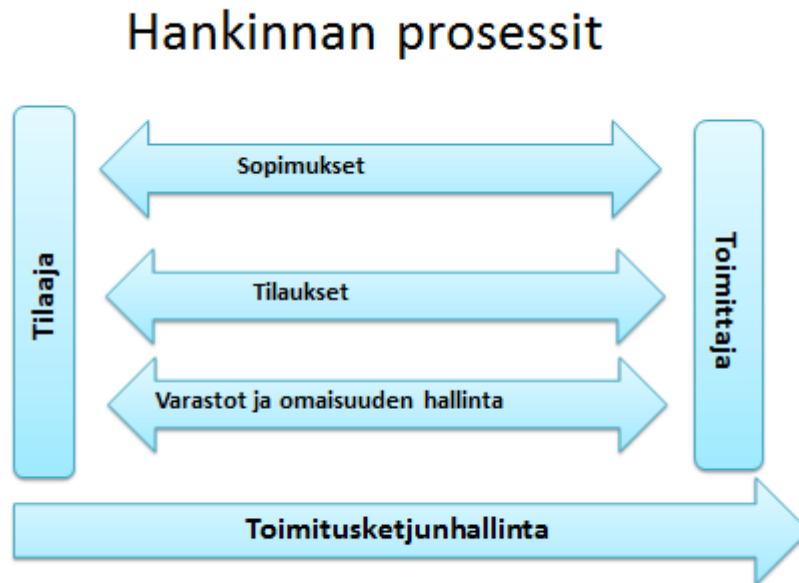
2.2 Hankintaprosessi

Hankintatoimen tehtäväkenttä on laaja, sen tehtäviä on esimerkiksi:

- materiaalien ja palvelujen oikea-aikainen saatavuus
- parhaimman laadun, hinnan ja palvelun yhdistelmän varmistaminen
- varastointikustannusten pienentäminen
- toimittajasuhteiden kehittäminen ja vaihtoehtoisten toimittajien löytäminen
- markkinoiden seuraaminen
- informaation tuottaminen ja sen kulun edistäminen.

(Ritvanen & Koivisto 2006, 114.)

Hankintaprosessi sisältää monia vaiheita, joten yhteistyötä eri osastojen kanssa tarvitaan. Hankintaprosessi alkaa tarpeen tai kysynnän huomaamisesta. Jos kyseessä on materiaalityrve, tuotteen ominaisuudet määritellään ostoehdotuksessa. Kun ominaisuudet on määritelty, ostaja etsii toimittajat ja pyytää heiltä tarjoukset. Tämän jälkeen valitaan toimittaja, tehdään ostotilaus ja sovitaan samalla toimitusehdoista. Tavarat toimitusta seurataan laadun ja toimitusajan osalta, etenkin uusien toimittajien kohdalla. Mikäli syntyy aihetta reklamoida, se kannattaa tehdä rakentavasti, jotta yhteistyötä on mahdollista vielä jatkaa. Hankinnan merkitys yritykselle, hankintasumma ja -riski vaikuttavat hankintaprosessiin. Sopimusneuvottelut ovat merkittävä osa hankintaprosessia ja niihin on syytä valmistautua etukäteen. Hankintaprosesseja yleisesti on kuvattu kuvassa 1. (Ritvanen & Koivisto 2006, 114-115.)



Kuva 1. Hankinnan prosessit. (Efora Oy 2013. Efora hankinnat toimintasuunnitelmapäivä.)

2.3 Hankintasopimukset

Kaupankäyntiin kuuluu sopimusjuridiikan ja yleisten sopimusehtojen tuntemus ja osaaminen. Jokaisen ostajan täytyy tietää jotakin sopimusasioista, mutta jotkut asiat kannattaa jättää juridisen ammattilaisen käsiteltäväksi. Kaupankäyntiä koskevan lain-säädännön tuntemus auttaa ostajaa neuvottelutilanteissa. Joistakin asioista on säädetty lailla, mutta ei kaikista. Myös yleinen kauppatapa voi olla niin vahva, että kaikkien oletetaan noudattavan sitä. Tärkeimmät lait ostajan kannalta kotimaassa ovat:

- kauppalaki (355/1987)
- kilpailulaki (948/2011)
- laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa (1061/1978)
- laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista (228/1929)
- laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä (417/1992).

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 274.)

Oman toimialan yleisten sopimusehtojen tuntemus on hyödyllistä ostajalle. Tarjouskyselyissä ja tarjouksissa viitataan usein yleisiin sopimusehtoihin, jotka ovat yleensä

toimialajärjestöjen laatimia. Monilla yrityksillä on myös omat yleiset sopimusehtonsa. On tärkeä ymmärtää, kuka ehdot on laatinut ja kenen etuja niissä ajatellaan. Ennen sopimuksen allekirjoittamista onkin luettava sopimus ja sen liitteet tarkasti sekä ymmärtää niiden sisältö. Ostajan kannattaa selvittää, mitä mahdollisissa ongelmatilanteissa tapahtuu, esimerkiksi minkälainen hyvitys saadaan myöhästyneestä toimituksesta. Ostajan täytyy tuntea myös omat sopimuksesta aiheutuvat velvoitteet. Hankintaorganisaatiolla on hyvä olla olemassa omat vakiosopimusmallit erilaisille hankinnoille arkityön helpottamiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 275-276.)

Sopimuksia laadittaessa on hyvä omata riittävä ymmärrys sopimusjuridiikasta sekä muistaa maalaisjärjen käyttö. Käytännön asioiden hoitaminen helpottuu, jos juristin puoleen ei tarvitse kääntyä kaikissa pikkuasioissa. Sopimuksilla on kaksi tärkeää tehtävää. Ensin kuvataan miten suunnitellaan toimittavan jossakin asiassa. Toiseksi kuvataan, mitä seuraamuksia syntyy, jos poiketaan suunnitelmasta. Pienten muutosten tekemisen helpottamiseksi, sopimukset on järkevä laatia niin, ettei koko sopimusta tarvitse uusida. Jos yksityiskohdat kuvataan liitteissä, niiden muuttaminen sopijapuolten kesken on helpompaa ilman varsinaisia sopimusneuvotteluja. Mahdollisesti ongelmia tulevaisuudessa tuottavat kohdat kannattaa käydä läpi etukäteen ja miettiä niiden seuraamukset ja kustannusvaikutukset. Sopimuskauden pituutta kannattaa miettiä, sillä nykyinen liiketoimintaympäristö muuttuu nopealla tahdilla. Yleinen käytäntö on laatia sopimus vuoden ajaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 276-277.)

3 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN

Tuotteistaminen on yksi vaihtoehto palvelujen kehittämiseksi. Palvelujen kehittämisellä yritykset tavoittelevat hyvää kilpailukykyä ja kannattavuutta sekä innovatiivisuutta. Tuotteistamista voidaan käyttää apuna nykyisten palvelujen kehittämiseen. Tuotteistamisen avulla voidaan siirtää asiantuntemusta ja taitoja tekijältä toiselle. Taitojen siirtäminen tuotteistamisen keinoin tapahtuu dokumentoinnin avulla. Osaamista voidaan siis monistaa esimerkiksi käsikirjojen, dokumenttimallien, prosessikuvausten tai koulutusmateriaalin avulla. Erilaiset dokumentit toimivat tuotteistamisen välineinä. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 3, 5; Parantainen 2011, 16-17.)

3.1 Palvelun määritelmä

Palvelu on laaja ilmiö, joka voidaan ymmärtää monella tavalla. Se voi tarkoittaa asiakkaan henkilökohtaista palvelua tai palvelu voidaan ajatella tuotteena. Palvelu on määriteltä monella tavalla kirjallisuudessa, yhden määritelmän mukaan palvelua voi ostaa tai myydä, mutta sitä ei voi tiputtaa varpailleen. Palveluun liittyy yleensä vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä. Palveluilla on kolme ominaisuutta, jotka yleensä löytyvät kaikista palveluista.

- Palvelut ovat toiminnoista muodostuvia prosesseja.
- Palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen on osittain tai kokonaan yhtäaikaista.
- Asiakas on mukana palvelujen tuottamisessa.

(Grönroos 2009, 76-78.)

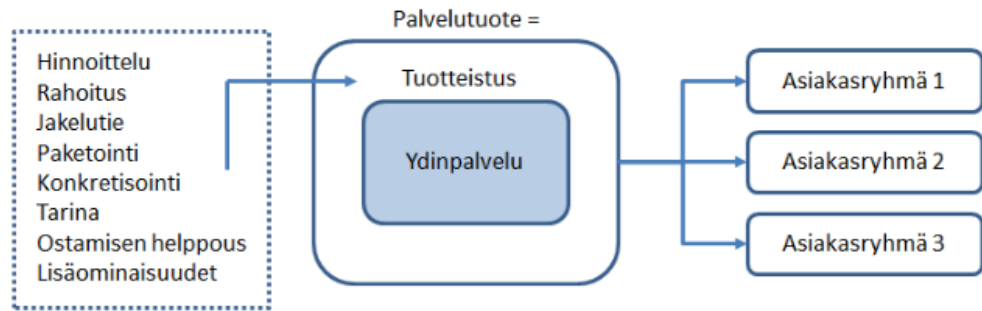
Asiakkaan kannalta palvelun prosessilla ja sen lopputuloksella on merkitystä. Ne vaikuttavat siihen, kuinka hyvänä hän pitää palvelua. Palveluyrityksen täytyy panostaa palveluprosessiin ja ottaa huomioon asiakkaan näkökulma. Palvelua suunniteltaessa täytyy ymmärtää vaiheet, joista prosessi muodostuu. On myös hyvä kartoittaa eri prosessin osiin osallistuvat henkilöt ja selvittää, mitkä ovat heidän tehtävänsä. Asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa keskenään palveluprosessin aikana, tällä on merkitystä asiakastyytyvyyteen ja palvelun laatuun. Yrityksen kannalta on tärkeää tietää, mitä asiakas pitää tärkeänä prosessin eri vaiheissa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 22-23.)

3.2 Palvelutuotteet

Palvelutuote käsitteenä on määritelty kirjallisuudessa hieman eri tavoin. Jos palvelun määrittäminen on haastavaa, niin on myös palvelutuotteen määrittäminen. Palvelutuote voidaan määritellä niin, että se on tuote, joka pohjautuu palveluun. Se on myös dokumentoitu ja sen tuotanto tapahtuu vakioidulla tavalla. Palvelutuotteen dokumentoinnissa voidaan käyttää apuna palvelukonseptia. Palvelukonsepti sisältää kuvauksen palvelusta ja sen tuottamisesta. (Tekes 2010, hakupäivä 23.10.2014.)

Palvelutuote voidaan ajatella myös laajennetun palvelutarjooman avulla. Se sisältää sekä palveluprosessin lopputuloksen että sen, miten asiakas kokee prosessin. Palvelut eroavat fyysisistä tuotteista siinä, että ei ole olemassa valmiiksi tehtyä tuotetta, jonka asiakas voisi kuluttaa. Palvelut ovat prosesseja, jonka tuottamisessa asiakas on mukana. Prosessi on siis yksi palvelun osa. Palvelun tuottajan kannalta joitakin palvelun osia toteutetaan taustalla, mutta tärkeimmät osat tuotetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Palvelun näkyvät osat vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee palvelun laadun. Ilman asiakasta palvelun prosessia ja sen lopputulosta ei ole olemassa, sillä asiakas aloittaa palvelun tuotantoprosessin. Kokonaisvaltainen palvelun prosessin ja sen lopputuloksen huomioon ottava malli on laajennettu palvelutarjooma. Koska laajennetun palvelutarjooman mallissa otetaan huomioon palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi sekä vuorovaikutustilanteet, palvelutuote muodostuu asiakkaan kokonaisvaltaisesti kokemasta laadusta. (Grönroos 2009, 221-224.)

Palvelutuote on hyvin tuotteistettu palvelu. Asiaa voidaan tarkastella esimerkin avulla. Jos ulkopuolinen ostaja ostaa yrityksen, sanoo kaikki työntekijät irti ja hankkii tilalle uudet työntekijät, jotka eivät ole koskaan kuulleetkaan kyseisen yrityksen palvelusta. Jos he pystyvät tuottamaan samanlaista palvelua samalla tavalla kuin aikaisemmat työntekijät, kyseessä on palvelutuote eli hyvin tuotteistettu palvelu. Tämä on mahdollista hyvän dokumentaation avulla, sillä se mahdollistaa tuotteen monistamisen. Palvelutuotteen voidaan ajatella myös muodostuvan ydinpalvelusta ja tuotteistuserroksista, kuten kuvassa 2 on esitetty. Se mahdollistaa monenlaisten palvelutuotteiden rakentamisen samasta ydinpalvelusta. (Parantainen 2007, 12, 106.)



Kuva 2. Esimerkki palvelutuotteesta. (Parantainen 2007, 106.)

3.3 Palvelun sisällön kuvaus

Jotta palvelun tuotteistaminen voidaan aloittaa, täytyy ensiksi määritellä palvelun sisältö. Kuvataan, mitä palvelu sisältää, mikä on sen käyttötarkoitus ja miten se toteutetaan. Sisällön ja toteutustavan suunnittelussa auttaa asiakasnäkökulman huomioon ottaminen. On tiedettävä, minkälaista hyötyä asiakas haluaa saavuttaa, jotta asiakkaalle voidaan tuottaa arvoa palvelun avulla. Palvelulupauksella ilmaistaan lyhyesti, miten palvelu tuotetaan ja toimitetaan asiakkaalle, jotta hän saa siitä hyötyä. (Jaakkola ym. 2007, 19.)

Tuotteistamisessa voidaan käyttää apuna sisäisiä tuotekuvauksia. Tuotekuvaus sisältää tuotteeseen vaadittavat tekniset ja markkinoinnilliset seikat sekä suunnitelmat sen kehittämisestä. Tuotekuvaus sisältää tuotteen markkinat, kohderyhmät, asiakashyödyt, tuotteen sisällön ja versiot, toimitusehdot, tuotekehityskustannukset ja taloudelliset tavoitteet. Tavoitteena on tuotteistaa palvelu niin hyvin, että sen voisi tarvittaessa myydä eteenpäin. Tavoitteen myötä saadaan käsitys, kuinka laajasta ja vaativasta asiasta tuotteistamisessa on kyse. Tuotteistamisella tavoitellaan niin ainutlaatuista tuotetta, että kilpailija olisi valmis maksamaan siitä. Koska tuotekuvaus on niin laaja kokonaisuus, tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään tuotteen sisällön kuvaamiseen. (Sipilä 1995, 35-36.)

Palvelutuotteen tuotekuvauksessa tuote voidaan esittää palvelupakettina tai prosessikaaviona. Prosessikaaviossa voidaan kuvata myös asiakkaan tai muun tahon toimenpiteet. Palvelun prosessikuvauksesta kerrotaan enemmän luvussa 4.2 Palveluprosessit. Jos tuote esitetään palvelupakettina, se muodostuu ydinpalvelusta sekä lisä- ja tukipalveluista. Ydinpalvelu sisältää sen ominaisuuden, miksi asiakas ostaa tuotteen. Esimerkiksi mai-

nostoimistossa ydinpalvelu on mainosten suunnittelu ja toteutus. Tukipalvelut ovat sellaisia palveluja, joita ilman ydinpalvelun tuottaminen ei onnistu, esimerkiksi laskutus tai yhteydenpito asiakkaaseen. Lisäpalvelut ovat rahanarvoisia palveluja, jotka lisäävät asiakkaan valinnan mahdollisuuksia. Esimerkiksi mainostoimiston tuottama lehdistötiedottaminen on lisäpalvelu. Tukipalveluiden löytäminen on tärkeää, jotta palvelun tuottamiseen voidaan varata riittävästi resursseja. Palvelutuotteen myyminen ja markkinointi on helpompaa, jos palvelupaketti on kuvattu. Palvelun ostajan kannalta ostaminen helpottuu, koska asiakkaalla on parempi käsitys siitä, mitä palvelu sisältää. (Sipilä 1995, 75; Jaakkola ym. 2007, 11, 13.)

3.4 Palvelun vakioiminen

Palvelun vakioiminen voidaan ajatella palvelutuotteen luomisen apuvälineenä. Palvelun vakioiminen tarkoittaa sitä, että palvelusta tai palveluprosessista luodaan monistettava versio. Vakioitu palvelu voidaan tuottaa asiakkaalle aina samalla tavalla, joten palvelun vakioiminen tehostaa palvelun tuotantoa. Palvelun sisältö tai palveluprosessi voidaan vakioida. (Jaakkola ym. 2007, 19.)

Palveluprosessin vakioimisessa käytetään apuna jotakin systemaattista menetelmää. Koko palveluprosessi, siihen kuuluvat työvaiheet ja menetelmät kuvataan niin, että palvelu on mahdollista tuottaa aina samalla tavalla riippumatta siitä, kuka on asiakkaana. Tämä auttaa parantamaan palvelun laatua, tehokkuutta eikä palvelu ole enää riippuvainen tietyistä henkilöstä. Vakioimisessa käytettävä menetelmä voi perustua toimintaohjeisiin, tiedonkäsittelyyn, tietokantoihin ja -järjestelmiin tai työvälineisiin. Menetelmä voi myös perustua dokumentoituun tietoon. Tiedon kerääminen auttaa yritystä siirtämään ja monistamaan osaamistaan. Palvelujen vakioiminen helpottaa työnjakoa yrityksen sisällä, parantaa palvelun tulosten ennustettavuutta sekä mahdollistaa palvelun seurannan ja johtamisen. (Jaakkola ym. 2007, 21-23.)

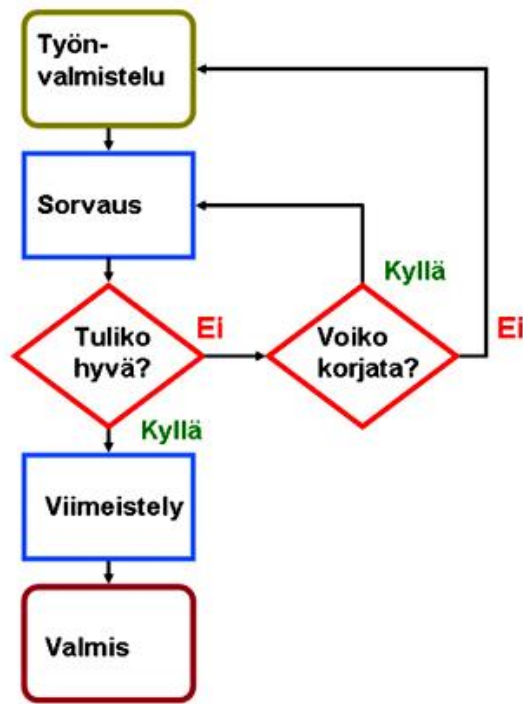
4 PROSESSIT

Prosessit muodostuvat yhteenkuuluvien työtehtävien sarjoista eli toiminnoista. Prosessi on toiminnoista koostuva dynaaminen sarja eli toimintoketju, jonka tehtävänä on saada aikaan tuotoksia asiakkailleen. Prosessin asiakkaat voivat olla yrityksen sisäisiä tai ulkoisia. Prosessi voidaan nähdä myös tavoitteellisenä tekemisenä ja toiminnallisena käsitteenä. Prosessin avulla saadaan toimintamalli usein toistuvien asioiden käsittelyyn. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28; Salomäki 2003, 114 - 115.)

4.1 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaamista käytetään, jotta saadaan käsitys prosessien toiminnasta sekä apuna prosessien kehittämisessä. Synonyymejä prosessin kuvaamiselle on prosessin määrittely ja mallintaminen. Prosesseja voi kuvata eri menetelmillä, esimerkiksi vuokaaviotekniikan avulla. (Salomäki 2003, 120.)

Vuokaaviossa käytetään nuoliviivoja ja symboleja prosessin kuvaamiseen. Vuokaaviossa voidaan kuvata eri vaiheet ja niiden väliset riippuvuudet vaihe vaiheelta. Symboleilla esitetään tapahtumat ja nuoliviivoilla asian eteneminen. Vuokaavio on havainnollinen tapahtumien esitystapa ja siitä käytetään myös nimeä toimintakaavio. Kuvaus kannattaa tehdä selkeäksi, jotta sitä voi hyödyntää. Kuvauksessa on pyrittävä havainnolliseen, käyttökelpoiseen ja muokattavaan lopputulokseen. Esimerkki yksinkertaisesta vuokaaviosta on esitetty kuvassa 3. (Salomäki 2003, 353.)



Kuva 3. Esimerkki vuokaaviosta. (Toimintaprosessien kuvaaminen, hakupäivä 21.11.2014.)

4.2 Palveluprosessit

Aikaisemmin todettiin, että palvelu on prosessi, asiakas osallistuu palvelujen tuottamiseen ja palvelun kuluttaminen tapahtuu sen tuottamisen aikana. Voidaan puhua palvelun tuotanto- ja kulutusprosessista. Palveluprosessin tuotantoa tapahtuu niin yrityksen sisällä kuin asiakkaan kanssa yhteistyössä, joten kaikki palvelun tuotantoon liittyvät tapahtumat eivät näy asiakkaalle. (Jaakkola ym. 2007, 15.)

Kun palveluprosessia aletaan kuvata, aluksi määritetään kaikki palvelun tuottamiseen tarvittavat vaiheet huolellisesti. Näin saadaan selville toteuttamiseen osallistuvat henkilöt, mihin vaiheisiin he osallistuvat ja kuinka kauan. Tämä helpottaa palvelun tuotannon suunnittelua ja aikatauluttamista. Samalla saadaan selville palvelun tuottamisen kustannukset. Tavoitteena prosessin kuvaamisella on saada selville palvelun tuottamiseen vaadittavat työvaiheet ja niihin tarvittavat resurssit. Palvelun prosessikuvauksen avulla voidaan myös arvioida prosessin ainutlaatuisuutta ja verrata sitä kilpailijoiden prosesseihin. Palveluprosessin kuvauksessa voidaan esittää myös prosessin lopputulokset, jotta saadaan aikaan kokonaisvaltainen kuva palvelutuotteesta. Palveluprosessi, kuten muutkin

prosessit voidaan esittää esimerkiksi vuokaavion tai blueprinting -tekniikan avulla, josta tarkemmin seuraavassa luvussa. (Jaakkola ym. 2007, 15; Sipilä 1995, 72.)

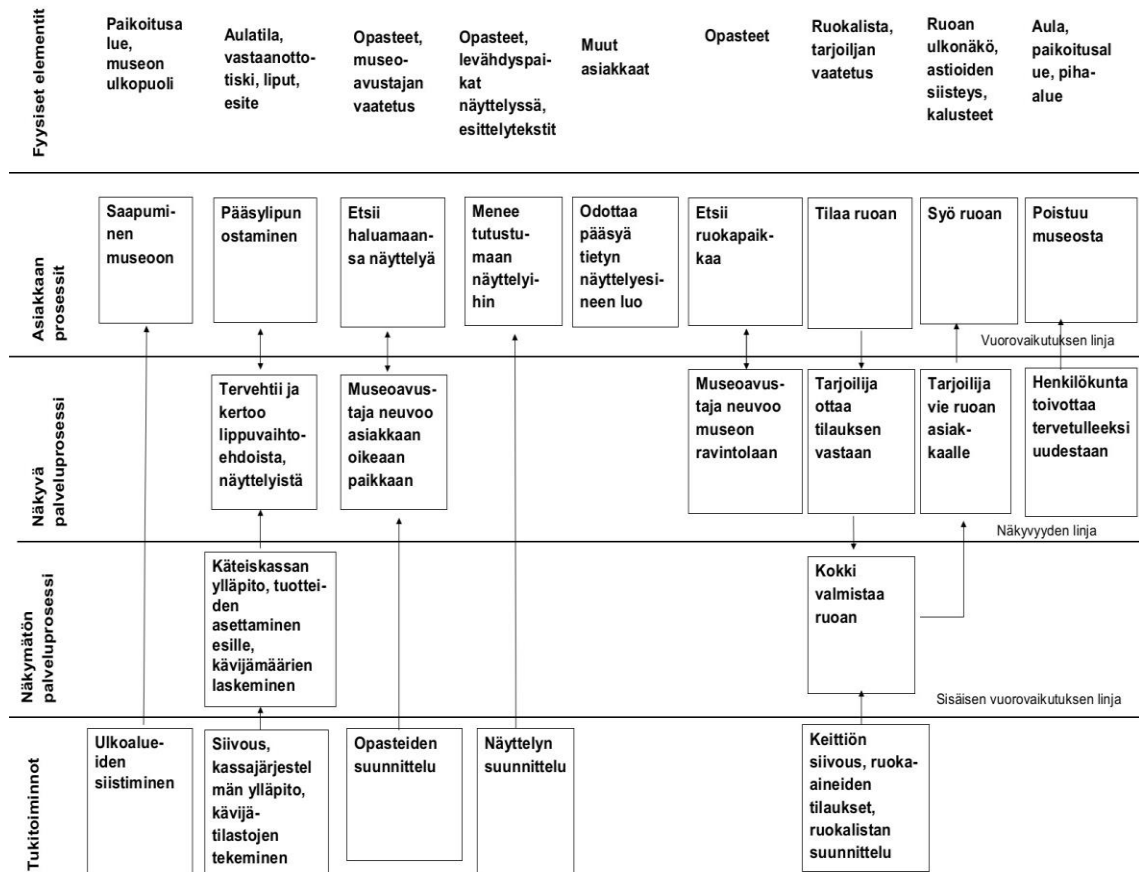
4.3 Service blueprinting

Service blueprinting -tekniikan avulla saadaan aikaan yksityiskohtainen palvelun prosessikaavio. Siinä luodaan vuokaavio, jossa kuvataan asiakkaan, kontaktihenkilöstön ja yrityksen sisäiset toiminnot sekä tukitoiminnot. Niitä toimintoja, joissa asiakas on mukana, sanotaan front office -toiminnoiksi, niitä ovat asiakkaan ja kontaktihenkilöstön kohtaaminen. Yrityksen sisäiset toiminnot, joita asiakas ei näe, ovat back office -toimintoja. Blueprinting -menetelmällä saadaan tarkka ja objektiivinen kuva palvelusta ja se antaa mahdollisuuden palvelun kehittämiseen. (Jaakkola ym. 2007, 16.)

Service blueprinting -tekniikan kehittämisen taustalla on palvelujen kasvava osuus globaalista taloudesta ja taloudellisesta kasvusta. Palvelujen kehittämiseen tarvitaan erilaisia työkaluja kuin fyysisten tuotteiden. Koska palvelut ovat kokemuspohjaisia ja ihmisistä riippuvia, palvelun tuotannossa pitää keskittyä prosessiin, toteutukseen, kokemukseen ja innovaatioihin. Asiakaskokemuksen johtaminen on tärkeää myös b - to - b - markkinoilla, sillä asiakkaan ja toimittajan väliset suhteet merkitsevät enemmän kuin rationaaliset perusteet. Service blueprinting on merkittävin palvelumuotoilun tekniikka, joka muodostaa visuaalisen kuvan palveluprosessista asiakkaan näkökulmasta ottaen huomioon myös fyysiset todisteet, jotka asiakas näkee. (Bitner, Ostrom & Morgan 2007, 2.)

Service blueprint muodostuu yleensä viidestä osasta. Osat ovat asiakkaan toiminta, front office eli asiakkaalle näkyvän kontaktihenkilöstön toiminta, back office eli yrityksen sisäiset toiminnot, jotka eivät näy asiakkaalle, tukiprosessit ja fyysiset todisteet. Asiakkaan toimintaa on kaikki ne vaiheet, joihin asiakas osallistuu palveluprosessissa. Blueprinting eroaa muista vuokaavioista siinä, että asiakkaan toiminta on keskeistä blueprin-
tin luomisessa. Seuraava komponentti on kontaktihenkilöstön toiminta, joka eroaa asiakkaan toiminnasta vuorovaikutuksen rajan avulla. Kontaktihenkilöstö on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja aina kun vuorovaikutusta tapahtuu, on kyseessä totuuden hetki palvelun onnistumisen kannalta. Seuraava raja on näkyvyyden raja, joka erottaa kontaktihenkilöstön toiminnan yrityksen sisäisistä toiminnoista. Sisäisen vuorovaiku-

tuksen raja erottaa sisäiset toiminnot tukiprosesseista. Tukiprosesseja tarvitaan, jotta palvelun tuottaminen on mahdollista. Jokaisesta asiakkaan toiminnosta ja jokaisesta totuuden hetkestä syntyy fyysisiä todisteita. Blueprint-kaaviot olisi hyvä laatia sellaisissa tiimeissä, joihin osallistuvat kaikki ne henkilöt, jotka osallistuvat kyseisen palvelun tuottamiseen. Jopa asiakas voi olla mukana blueprint-kaavion luomisessa. Esimerkki blueprint-kaaviosta on esitetty kuvassa 4. (Bitner ym. 2007, 6-7, 12.)



Kuva 4. Esimerkki blueprint-kaaviosta. (Jokela 2013, hakupäivä 11.11.2014.)

5 EFORA OY

Efora Oy on palveluyhtiö, joka tuottaa kunnossapito- ja engineering -palveluita asiakasyrityksilleen. Yrityksen palveluihin kuuluvat mm. teollisuuden tuotantolinjojen elinkaaren hallinta, tuotantotehokkuus, häiriöttömän käynnin turvaaminen ja kehittäminen. Efora Oy:llä on myös laaja tuntemus teollisuusprosesseista ja pitkäaikaista kokemusta teollisuuden investointien projektoinnista. (WeShare sisäinen intranet i, hakupäivä 8.9.2014.)

Efora Oy on Stora Enso Oyj:n omistama itsenäinen tytäryhtiö. Efora Oy toimittaa kokonaiskunnossapitopalveluita Stora Enson Veitsiluodon, Oulun, Varkauden, Imatran, Uimaharjun ja Heinolan tehtaille. Yrityksen toimintaan kuuluvat myös suunnittelu- ja projektipalvelut, tekninen osto, varastopalvelut ja dokumenttien hallinta. Yhtiö työllistää noin 800 henkilöä. (WeShare sisäinen intranet i, hakupäivä 8.9.2014.)

Efora Oy on perustettu vuonna 2008, jolloin Stora Enso Oyj ja ABB Oy tekivät sopimuksen kunnossapitoyrityksen perustamisesta. Yrityksen toiminta alkoi vuoden 2009 alussa. Efora oli ABB Oy:n ja Stora Enso Oyj:n yhteisyritys, joka noudatti ABB Full Service® -konseptia, vuoden 2013 loppuun, jonka jälkeen Efora Oy:n omistus siirtyi kokonaisuudessaan Stora Enso Oyj:lle. (WeShare sisäinen intranet i, hakupäivä 8.9.2014.)

Efora Oy:n palveluihin kuuluvat engineering-, erikoiskunnossapito-, kokonaiskunnossapito- ja lisäarvopalvelut. Efora engineering -palveluihin kuuluvat investointihankkeiden valmistelu, tehdasinvestoinnit, pienprojektit ja kehityshankkeet sekä suunnittelupalvelut. Erikoiskunnossapito pitää sisällään laitehuollon, kunnonvalvonnan, voitelun ja hydraulikan, sähkö- ja automaatiokunnossapidon sekä telojen kunnossapidon. Kokonaiskunnossapitopalveluilla parannetaan talouden ja tuotannon suorituskykyä, kunnossapitoa johdetaan liiketoimintana, parannetaan luotettavuutta ja luodaan palvelukulttuuria. Lisäarvopalveluihin kuuluu tuotanto- ja energiatehokkuuden parantaminen sekä käyttövarmuuspalvelut. (WeShare sisäinen intranet i, hakupäivä 8.9.2014.)

6 EFORA OY:N HANKINNAN YLEISKUVAUS

Efora Oy:n hankinta hoitaa osto- ja varastopalveluiden tuottamisen Efora Oy:n sopimusasiakasyksiköissä ja ostaa materiaaleja paikkakunnilla sekä Efora Oy:lle että Stora Enso Oyj:lle ja palvelut omiin kunnossapitopalveluihin. Ostopalvelujen pääjako on sovittu Stora Enso Oyj:n ja Efora Oy:n välillä yksikkökohtaisissa kunnossapitosopimuksissa. Jako ja palvelusisältö voivat jonkin verran vaihdella paikkakuntakohtaisesti. Osettavat materiaalit ja palvelut on jaettu SAP -tiedonhallintajärjestelmän MM -moduulin mukaisiin tavararyhmiin, jako Stora Enso Oyj:n oston ja Efora Oy:n oston välillä perustuu pääosin näihin tavararyhmiin. Esimerkiksi Veitsiluodon tehtailla on sovittu, että Stora Enso Oyj ostaa paperin valmistamisessa tarvittavat raaka-aineet, kemikaalit, väriaineet, tuotantotarvikkeet ja Efora ostaa kunnossapitoon varaosat, materiaalit ja tarvikkeet sekä palvelut. Eforan hankinnan volyymi on noin 100 miljoonaa euroa vuodessa.

Jokaiselle Efora Oy:n ostajalle on nimetty oma SAP- tavararyhmien mukainen vastuualueensa, jonka ostotilaukset hän hoitaa. Vastuualueet on jaettu tavararyhmien mukaan ja ne ulottuvat paikkakuntarajojen yli, sama ostaja ostaa tarvikkeet ja materiaalit kaikille sopimuspaikkakunnille. Kaikki palveluhankinnat ostetaan paikkakuntakohtaisesti. Taulukossa 1 on esitetty ostajien vastuualueet. Jokaisella ostajalla on oma ostajanumero (ostoryhmä). Esimerkiksi ostoryhmän 19 C vastuualueeseen kuuluu öljyt, kaasut, voiteluaineet ja suodattimet, joita hän tilaa kaikille paikkakunnille. Ostoryhmän 19C vastuualueutta on selvitetty taulukossa 2. (WeShare sisäinen intranet a, hakupäivä 11.9.2014.)

Taulukko 1. Esimerkki ostajien vastuualueista. (WeShare sisäinen intranet a, hakupäivä 11.9.2014.)

EFORA OY / Hankinta				
OSTORYHMÄVASTUUT ERIPAikkakunnilla (= Ristiinostettavat tavararyhmät)				
Paikkakunta	Ostoryhmä	Ostovastuulinen	Varahenkilö	Tavararyhmä
Veitsiluoto	19C			Öljyt, Kaasut, Voiteluaineet, suodattimet
Veitsiluoto	19G			Suoja-asut, Suojaimet, LVI, putket, letkut
Veitsiluoto	19S			Sähkökomponentit (Oulu, Veitsiluoto, Uimaharju, Heinola)
Veitsiluoto	19S			Paikalliset palvelut ja materiaalit
Oulu	193			Sähkökomponentit (Varkaus, Imatra ja kaikki sähkömoottorit)
Oulu	19E			Paikalliset palvelut ja materiaalit
Oulu	19F			Tiivisteet, paikalliset palvelut ja materiaalit
Oulu	19R			Paikalliset palvelut ja materiaalit
Uimaharju	182			Laakerit, paikalliset palvelut ja materiaalit, Eforan Instrastat raportointi
Uimaharju	186			Paikalliset palvelut ja materiaalit
Uimaharju	173			Paikalliset palvelut ja materiaalit
Varkaus	170			Paikalliset palvelut ja materiaalit
Varkaus	175			Venttiilit, paikalliset palvelut ja materiaalit
Imatra	15A			Työkalut , paikalliset palvelut ja materiaalit
Imatra	152			Paikalliset palvelut ja materiaalit
Imatra	15V			Hydrauliikka, Pneumatiikka, Pumput, Vaihteet
Imatra	15B			Paikalliset palvelut ja materiaalit
Heinola	121			Kiinnitystarvikkeet, teräkset, kiilahihnat
Heinola	12A			Paikalliset palvelut ja materiaalit

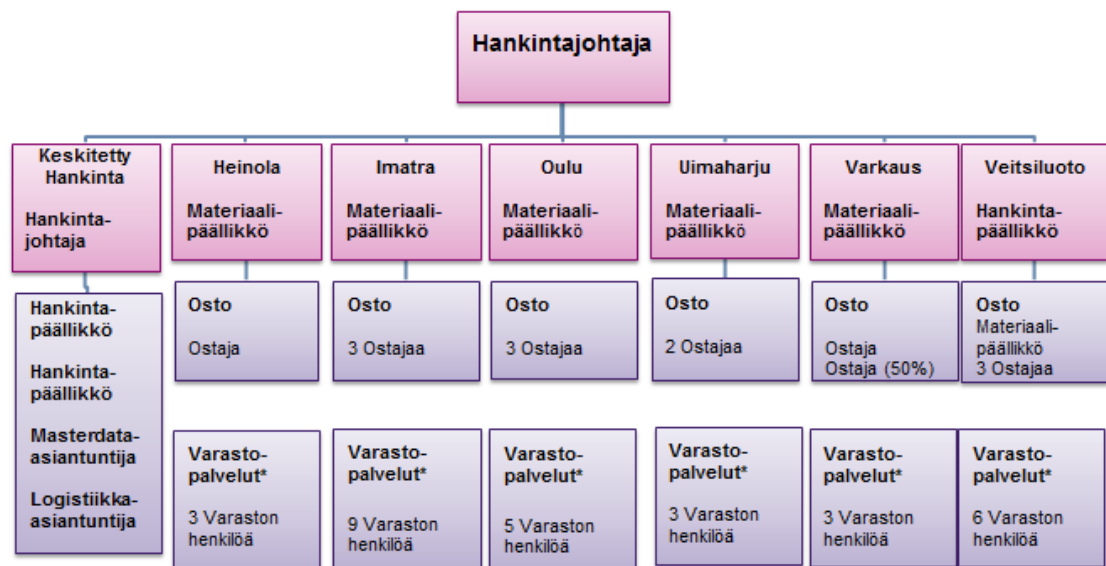
Taulukko 2. Esimerkki ostoryhmän 19C vastuualueesta (WeShare sisäinen intranet a, hakupäivä 11.9.2014.)

EFORA OY / Hankinta														
TAVARARYHMÄJAKO OSTAJITTAIN														
			= Oulu		= Veitsiluoto		= Varkaus		= Imatra		= Heinola		= Uimaharju	
	YHTIÖ	STORA ENSO	EFORA	STORA ENSO	EFORA	TIMBER	STORA ENSO	EFORA	STORA ENSO	EFORA	STORA ENSO	EFORA	STORA ENSO	EFORA
	TOIMIPISTE	1915	X91J	1925	X92J	X92A	1715	X71J	1515	X51J	1225	X22J	1821	X82J
TAVARARYHMÄ		OSTORYHMÄ												
TARVIKKEET														
060500MRO	VOITELU-POLTTO-KAASU													
60501	MOOTTORIPOLTTOAINE	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C
60502	TEOLLISUUSÖLJY	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C
60504	MOOTTORIÖLJY	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C
60505	RASVA	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C
60506	TYÖSTÖ,JÄÄHD.NESTE	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C
60507	KAASU,KAASUPULLO	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C
60508	PIENKEMIK,LIUOTIN	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C
60510	VOITELUTARVIKE	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C	19C

6.1 Organisaatio ja sen tehtävän kuvaukset

Efora Oy:n hankinta on oma tulosityksikkö, johon kuuluvat kaikki hankinta- ja materiaali-
 lipäälliköt sekä ostajat, jonka organisaatio on esitetty kuvassa 5. Hankintaorganisaatio
 on jaettu keskitettyyn hankintaan sekä paikallisiin hankintayksiköihin. Hankintaa johtaa
 hankintajohtaja, jonka alaisuudessa toimii keskitetty hankinta ja eri paikkakuntien mate-
 riaalipäälliköt sekä yksiköt. Varaston työntekijät kuuluvat kunkin tulosityksikön organi-
 saatioon, mutta varastohenkilöstön operatiivinen johtovastuu on hankinnalla ja heidän
 esimiehenään toimii paikkakunnan materiaalipäällikkö.

Efora Oy:n hankinnan organisaatio



Kuva 5. Efora Oy:n hankinnan organisaatio (WeShare sisäinen intranet b, hakupäivä 9.9.2014.)

6.1.1 Hankintajohtaja

Hankintajohtajan vastuualueeseen kuuluu hankinta- ja varastopalveluiden sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden tehokas toteuttaminen yhtiön strategian mukaisesti. Hankintajohtaja asettaa tavoitteet strategiselle ja operatiiviselle hankintatoiminnalle sekä varastojen hallinnalle. Hintatasojen ylläpitäminen, saatavuuden varmistaminen ja oman vastuualueensa useampia paikkakuntia koskevien toimittajasopimusten laadinta ja hallinnointi kuuluvat hankintajohtajan toimenkuvaan. Hankintajohtaja vastaa kokonaisvaltaisesti hankintaprosessin, toimittajaverkoston ja -yhteistyön kehittämisestä sekä varastoihin sitoutuneen pääoman hallinnasta. Hankintajohtaja on Efora Oy:n johtoryhmän jäsen ja raportoi toimitusjohtajalle. (Laukkanen 14.11.2014, keskustelu.)

6.1.2 Hankintapäällikkö

Hankintapäällikkö huolehtii omalta osaltaan yhtiön ja hankinnan strategisten tavoitteiden toteuttamisesta. Hankintapäällikön toimenkuvaan kuuluu hintatasojen ylläpitäminen, saatavuuden varmistaminen sekä oman vastuualueensa useampia paikkakuntia koskevien toimittajasopimusten laadinta ja hallinnointi. Hankintapäällikkö toimii vastuualueensa toimittajien pääyhteyshenkilönä sekä ohjaa paikallisia ostajia sopimusten

käytössä. Toimenkuvaan kuuluu lisäksi toimintamallien ja -järjestelmien kehittäminen hankintatoimintoihin koko Eforan laajuisesti. Hankintapäällikkö vastaa useampia paikkakuntia käsittävien sopimusten toteutuksesta, ylläpidosta ja koulutuksesta käyttäjille. Hankintapäällikkö osallistuu myös Efora Oy:n ja erikseen sovittaessa asiakkaiden investointihankintoihin ja raportoi hankintajohtajalle. (WeShare sisäinen intranet e, hakupäivä 10.9.2014.)

6.1.3 Masterdata-asiantuntija

Masterdata-asiantuntija toimii Efora Oy:n osalta SAP MM -modulin pääkäyttäjänä ja tuottaa hankinnan raportit. Toimittajahallinta, joka sisältää toimittajarekisterin sekä tietojen ylläpidon, kuuluu masterdata-asiantuntijan toimenkuvaan. Masterdata-asiantuntija vastaa masterdatapalveluista ja koulutuksesta sekä toimittaja-auditoinneista. Masterdata-asiantuntija raportoi hankintajohtajalle. (Laukkanen 14.11.2014, sähköpostiviesti.)

6.1.4 Logistiikka-asiantuntija

Logistiikka-asiantuntija vastaa Eforan masterdatan ylläpidosta ja nimikkeistä sekä Eforan ja Stora Enson SAP-järjestelmien tietosisällön yhtenäisyydestä. Logistiikka-asiantuntija toimii tarvesuunnittelun vastuuhenkilönä hankinnassa sekä koordinoi ja vastaa tarvittavien nimikkeiden perustamisesta Eforan osalta. Kunnossapidon ja hankinnan henkilöstön kouluttaminen kuuluu logistiikka-asiantuntijan toimenkuvaan. Logistiikka-asiantuntija raportoi hankintajohtajalle. (Laukkanen 14.11.2014, sähköpostiviesti.)

6.1.5 Materiaalipäällikkö

Materiaalipäällikkö johtaa kunnossapitoyksiköiden hankintatoimintaa. Materiaalipäällikkö laatii yksikön hankintasuunnitelman ja valvoo sen toteutumista. Materiaalipäällikkö tekee kunnossapidon kanssa yhteistyötä paikallisen hankintasopimustyöryhmän (HSTR) vetäjänä, hankintakouluttajana sekä osallistuu aktiivisesti yksittäisiin neuvotte-luihin vaativiin hankintoihin. Materiaalipäällikkö hoitaa paikkakuntakohtaisten toimitta-

jien hankintaneuvottelut ja hankintasopimukset sekä välittää paikalliset tarpeet keskittyn hankinnan tietoon. Toimenkuvaan kuuluu paikallisena yhteyshenkilönä muulle Efora Oy:n toiminnalle, asiakkaille ja toimittajille toimiminen. Materiaalipäällikön tehtäviin kuuluu yksikön varastotoimintojen kehittäminen, varastotasojen ylläpitäminen ja materiaalien saatavuuden varmistaminen. Tarvesuunnittelu ja yksikön varastoratkaisut sekä inventoinnit ovat materiaalipäällikön vastuulla. Materiaalipäällikkö toimii paikallisten osto- ja varastohenkilöiden esimiehenä ja raportoi hankintajohtajalle sekä kunnossapitoyksikön päällikölle. (WeShare sisäinen intranet f, hakupäivä 10.9.2014.)

6.1.6 Ostaja

Ostajan tehtäviin kuuluvat SAP-tavararyhmien mukaan jaettujen ostotilausten tekeminen omalla vastuualueellaan. Tilauksia tehdään sekä paikallisesti että paikkakuntarajojen yli. Ostajan vastuulla on nimiketietojen oikeellisuudesta huolehtiminen ja toimittajarekisterin tietojen ylläpito. Ostajan työhön kuuluu myös tarjouskyselyjen ja vertailujen tekeminen, toimitusaikojen seuranta, ostolaskujen tarkastus ja ostotilausten korjaaminen sekä avoimien ostotilausten seuranta. Ostaja raportoi paikkakunnan materiaalipäällikölle. (WeShare sisäinen intranet g, hakupäivä 10.9.2014.)

6.1.7 Varastotyöntekijä

Varastohenkilöstön vastuulla on hoitaa paikallinen logistiikka, joka sisältää tavaran vastaanoton, toimintopaikalle toimituksen sekä niihin liittyvät tarpeelliset tietojärjestelmätoiminnot. Varastohenkilöstö ylläpitää nimettyjen nimikkeiden varastosaldoja ja tekee täydennystilaukset palveluvarastoihin. Varastohenkilöstö vastaa varastoinventoinneista, raportoinnista ja tarvesuunnittelusta määrätyllä tavalla. Varastohenkilöstön vastuulla on sisäiset kuljetukset sekä varastojen siisteys ja järjestys. (WeShare sisäinen intranet h, hakupäivä 10.9.2014.)

7 PALVELUTUOTTEET

Tässä luvussa kuvataan Efora Oy:n hankintatoimen palvelutuotteet. Kuvataan, mitä palvelutuotteet pitävät sisällään sekä palveluprosessien eteneminen. Hankintatoimen palvelutuotteita ovat sopimukset, tilaukset, toimittajahallinta, koulutus, nimikkeiden hallinta ja varastopalvelut. Varastopalveluihin kuuluu varaston hallinnointi, tavaran vastaanotto ja toimitus asiakkaalle, inventoinnit, hyllytyspalveluvarastot ja varastoautomaatit. Varastopalvelut on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle asian laajuuden takia.

7.1 Sopimukset

Sopimukset kuuluvat hankintatoimen palvelutuotteisiin. Sopimuksia laaditaan palvelujen tai materiaalien hankkimista varten, jotta hinnoista ja toimitusehdoista ei tarvitse neuvotella joka kerta erikseen. Aluksi kuvataan, miten sopimusprosessi etenee ja mitä vaiheita siihen kuuluu. Sen jälkeen käydään läpi, minkä tyyppisiä sopimuksia Efora Oy:n hankintatoimi käyttää sekä missä tilanteissa eri sopimustyyppisiä käytetään. Lopuksi kerrotaan, miten sopimusten dokumentointi tapahtuu.

7.1.1 Sopimusprosessi

Sopimusprosessi alkaa tarveselvityksen tekemisellä. Tarveselvityksiä voidaan tehdä yksittäisiin kohteisiin, yksittäiselle paikkakunnalle tai koko yhtiölle. Hankinta ja kunnossapito tekevät tarveselvitykset yhteistyössä. Selvitetään myös, kuinka laaja tarve on, onko kyseessä paikallinen vai koko Efora Oy:tä koskeva tarve ja onko kyseessä tarve, johon on kilpailua markkinoilla. Kilpailutuksen tarve selvitetään tutkimalla toimittajakenttää sekä eri hankintakategorioiden volyymejä. Mikäli mahdollista, määritetään etenkin tarvike- ja materiaalihankinnoissa, mikä on kilpailutuksen kohteena oleva hankintavolyymi. Käydään läpi tiedossa olevat kilpailun piiriin tulevat toimittajat. (WeShare sisäinen intranet d, hakupäivä 22.9.2014.)

Kun tarveselvitykset on tehty, päätetään, mille toimittajille tarjouskyselyt lähetetään. Ensimmäisessä vaiheessa toimittajille voidaan lähettää esitietokysely halukkuudesta sopimustoimittajaksi, alustava toimitussisältöselvitys, valmiudesta haluttujen raporttien

toimittamiseen ja toimitusvarmuuden mittaamiseen. Toimittajien täytyy esittää, miten he auttavat asiakasta lisäarvon ja kustannussäästöjen syntymisessä. Seuraavassa vaiheessa lähetetään varsinaiset eriteltyt tarjouspyynnöt valituille toimittajille. Tässä vaiheessa hankinnan neuvottelija tarkistaa, onko toimittajan tilaajavastuulain mukaiset tiedot nähtävissä ja kunnossa internetissä sivustolla www.tilaajavastuu.fi. Jos tietoja ei löydy, pyytää hän tiedot toimittajalta Efora Oy:n ”vaatimukset palvelutoimittajalle” Excel-työkirjalla. Kun tarjoukset ja tilaajavastuutiedot on saatu, laaditaan niistä tarjousvertailu, jonka perusteella päätetään hankinnan etenemisestä. (WeShare sisäinen intranet d, hakupäivä 22.9.2014.)

Tarjousvertailun perusteella tehtyjen päätösten jälkeen aloitetaan sopimusneuvottelut valittujen toimittajien kanssa. Periaatteena sopimushankinnoissa on, että tilattaville materiaaleille ja palveluille löytyy rinnakkainen toimittaja eikä yhdelle toimittajalle anneta yksinoikeutta toimituksiin. Kun sopimusneuvottelut johtavat molempia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen, laatii sopimusneuvottelija yhdessä toimittajan kanssa sopimuksen, joka allekirjoitetaan. Sen jälkeen alkaa sopimuksen jalkautus- ja seurantavaihe. (WeShare sisäinen intranet d, hakupäivä 22.9.2014.)

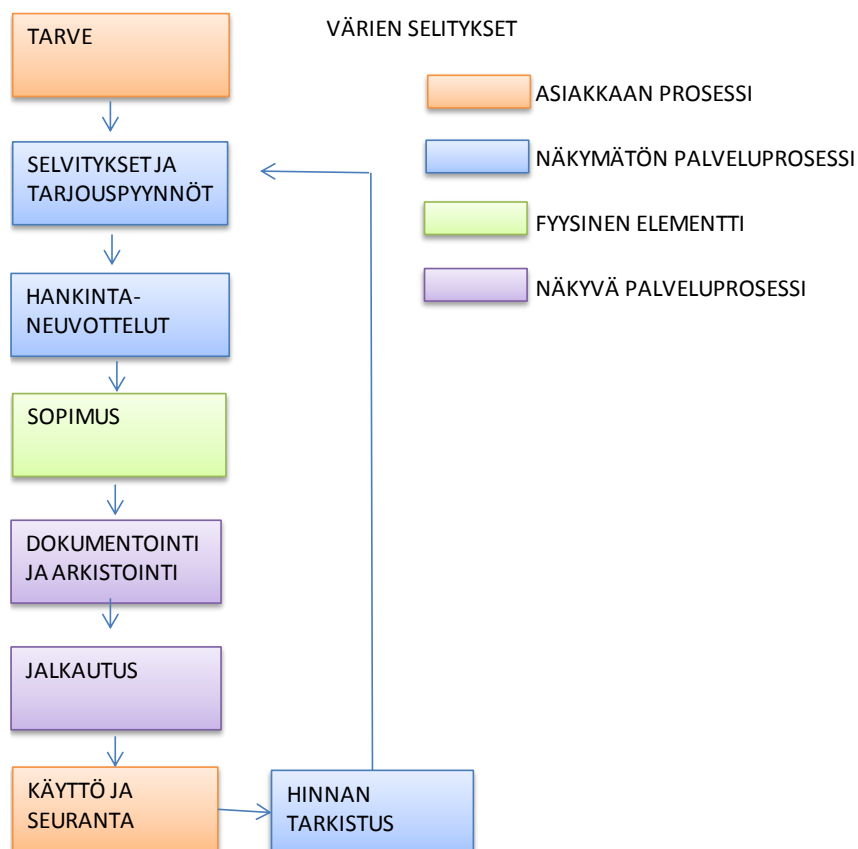
Valmiin sopimuksen vieminen WeSharen hankintasopimukset-kansioon ja siitä informoiminen on kuvattu luvussa 7.1.3 sopimusten dokumentointi. Kun sopimus on viety dokumenttikeskukseen, suoritetaan sopimuksen jalkautus yksiköihin, mikäli sähköposti-informaatiota ei katsota riittäväksi. Jalkautuksen suorittaa joko sopimuksen laatija tai yksikön materiaalipäällikkö. Erillinen jalkautus on aina syytä tehdä sopimuksista, jotka sisältävät kiinteähintaisia palveluita yksiköihin. Jalkautuksen yhteydessä käydään läpi sopimuksien tekniset sisällöt ja niistä muodostuvat hinnat ja niiden maksuehdot sekä sopimusseurannan periaatteet. Jalkautuksen jälkeen yksikön materiaalipäällikkö vie sopimuksen tiedot yksikön hankintasuunnitelmaan. (Virtanen 30.9.2014, keskustelu.)

Kaikkien sopimustoimittajien kanssa pyritään pitämään seurantapalaveri sopimuksessa sovitun mukaan, mutta vähintään kerran vuodessa. Seurantapalavereista laaditaan muistiota. Seurantapalaveri ei ole hankintasopimusneuvottelu, vaan siinä seurataan sopimuksen toteutumista. Materiaali- ja tarvikesopimuksien seurantapalavereissa seurataan sopimuksen toteutumista turvallisuuden, volyymien, hintojen ja muiden ehtojen osalta. Hintojen osalta sopimusta verrataan alan markkinahintoihin ja mikäli poikkeamia esiintyy, annetaan toimittajalle palautetta ja sopimusta päivitetään tarvittaessa. Palvelu- tai

huoltosopimuksien seurantalavereissa seurataan sopimuksien toteutumista teknisellä tasolla sekä turvallisuus- ja aikataulutasolla. Käydään läpi mahdolliset sisältömuutostarpeet ja sopimuksissa mahdollisesti sovittujen insentiivien toteutuminen. Seurantalavereissa käydään läpi turvallisuusasiat ja toimittajan toiminnasta tehtyt SN- eli turvallisuusilmoitukset, jotta toimittajalla on mahdollisuus parantaa toimintaansa. (WeShare, sisäinen intranet d, hakupäivä 22.9.2014; Virtanen 30.9.2014, keskustelu.)

Sopimusprosessin eteneminen on esitetty kuvassa 6. Prosessikaaviossa on käytetty eri värejä kuvaamaan eri toimintoja. Oranssilla värillä on kuvattu niitä toimintoja, joissa asiakas on mukana. Sininen väri kuvastaa asiakkaalle näkymätöntä palveluprosessia. Vihreällä värillä on kuvattu toimintoa, josta muodostuu myös fyysinen elementti. Prosessissa on sopimus-toiminto. Se tarkoittaa, että laaditaan sopimus yhdessä toimittajan kanssa ja samalla siitä syntyy sopimuspaperi, joka on fyysinen elementti. Violetilla värillä on kuvattu asiakkaalle näkyvä palveluprosessi.

SOPIMUSPROSESSI



Kuva 6. Sopimusprosessikaavio

7.1.2 Sopimustyyppit

Efora Oy:n sopimustyyppejä ovat puitesopimukset, huoltosopimukset, materiaalisopimukset, varastopalvelusopimukset ja konsultoinnin puitesopimukset.

- Puitesopimukset ovat sopimuksia, joilla sovitaan ehdot erillisiä tilauksia tai liityntäsopimuksia varten. Puitesopimus itsessään ei ole tilaus vaan sopimus, jonka puitteissa voidaan tehdä yksittäisiä vakio-ostotilauksia, kunnostustilauksia tai puiteostosopimuksia SAP-järjestelmässä.
- Puitesopimukseen voidaan tehdä myös liityntäsopimuksia yksittäistä hankintaa varten tai kiinteähintaiseen vuosisopimukseen liittyen. Liityntäsopimus voi olla sinällään jo tilaus, mutta kuitenkin varsinainen ostotilaus tai puiteostosopimus tehdään aina SAP-järjestelmään.
- Huoltosopimus tehdään tiettyä huoltokohdetta varten, jolle sovitaan tietty hinta. Huoltosopimus voi olla myös liityntäsopimus puitesopimukseen. Hinta voi olla yksikköhinta tai kiinteä vuosihinta. Huoltosopimuksessa määritetään yksikön vuosikustannuksia, joten se on jo tilaus. Kustannusten kohdistamisen vuoksi kaikista huoltosopimuksista tehdään SAP-järjestelmään SAP-puiteostosopimukset.
- Materiaalisopimuksilla sovitaan materiaalin hankkimisesta ilman tilauslupausta. Materiaalisopimukset ovat puitesopimuksia, joilla sovitaan materiaalin hinnoista ja toimitusajoista sovitulle ajanjaksolle. Sopimuksien puitteissa tehtäville yksittäisille materiaalihankinnoille tehdään aina SAP-vakio-ostotilaukset. Materiaalisopimukseen voi liittyä paikkakuntaakohtaisia liityntäsopimuksia, esimerkiksi hyllytyspalveluista, kaupintavarastoista tai jakeluautomaateista. Näiden sopimusten kustannuksien kohdistamiseksi SAP-järjestelmään tehdään tarvittava määrä SAP-puiteostosopimuksia.
- Varastopalvelusopimuksilla sovitaan Eforan tarjoamista varastopalveluista. Varastopalveluihin kuuluu varaston hallinnointi, tavaran vastaanotto ja toimitus asiakkaalle, inventoinnit, hyllytyspalveluvarastot ja varastoautomaatit.
- Konsultoinnin puitesopimukset ovat puitesopimuksia, joiden puitteissa hankitaan suunnittelupalvelua. Sopimuksissa on sovittu suunnittelun tuntiveloitushinnoista, maksuehdoista ja muista ehdoista. Konsultoinnin puitesopimukseen ei ole tilaus vaan sopimus, jonka puitteissa voidaan tehdä yksittäisiä SAP-ostotilauksia tarpeen mukaan.

Sopimukset sisältävät aina tietyt vakioasiat. Esimerkkejä sopimusten sisällöstä on esitetty liitteessä 1. Eri sopimustyypeille on olemassa valmiit mallipohjat. (Efora Oy 2014 k. Sopimukset ostajan näkökulmasta; Virtanen 30.9.2014, keskustelu.)

7.1.3 Sopimusten dokumentointi

Stora Enso Oyj:n intranetissä on Eforan sivusto, jonka dokumenttikeskuksessa on hankintasopimukset -sivusto, jossa on ostosopimukset-kirjasto. Kuvassa 7 on näkymä sisäisestä intranetistä, ostosopimukset-kirjaston linkistä. Ostosopimukset-kirjastoon on tallennettu kaikki Efora Oy henkilöiden tekemät sopimukset. Sieltä löytyvät eri toimittajien kanssa tehdyt sopimukset ja niiden liitteet. Jokainen tietoa tarvitseva, jolle on avattu käyttöoikeudet hankintasopimukset-sivustolle, voi käydä lukemassa sopimuksia. Myös sopimusten voimassaoloaika löytyy kirjastosta.



Kuva 7. Ostosopimukset-kirjaston linkki sisäisessä intranetissä. (WeShare sisäinen intranet j, hakupäivä 21.11.2014.)

Uuden sopimuksen valmistuttua sopimuksen laatija arkistoi ja tiedottaa sopimuksesta seuraavasti:

- Toimittajan perustiedot (yhteyshenkilöt, puhelinnumerot, osoitteet, toimitus- ja maksuehdot, ym.) viedään Efora / dokumenttikeskus / toimittajat luetteloon.

- Toimittajan tilaajavastuutiedot viedään liitteeksi toimittajatietoihin, jotka on haettu osoitteesta www.tilaajavastuu.fi tai saatu toimittajalta vaatimukset palvelutoimittajalle -lomakkeella.
- Itse sopimus ja liitteet tulostetaan pdf -tiedostoiksi ja yhdistetään yhdeksi koko sopimuksen sisältäväksi sopimustiedostoksi. Sopimustiedostosta ja sopimuksen hintaliitteestä muodostetaan zip-tiedosto, joka talletetaan ostosopimukset kirjasto. Polku on Efora / dokumenttikeskus / hankintasopimukset / ostosopimukset / ...
- Kun edellä mainitut asiat on tehty, sopimuksen laatija informoi, tietoa tarvitsevia sähköpostiviestillä sopimuksen syntymisestä. Sähköposti lähetetään myös silloin, kun sopimukseen tehdään myöhemmin muutoksia.
- Kun sopimus on tullut allekirjoituksesta, sopimuksen laatija skannaa allekirjoitussivun ja vaihtaa tai lisää allekirjoitussivun ostosopimukset-kirjastossa olevaan sopimukseen.

(Virtanen 30.9.2014, keskustelu.)

7.2 Tilaukset

Hankinnan palvelutuotteisiin kuuluu tilaukset. Tilausprosessi on esitetty vaihe vaiheelta. Hankintaneuvottelujen eteneminen on myös kuvattu. Sen jälkeen on kerrottu erilaiset hankinnan käyttämät tilaustyyppit sekä milloin eri tilaustyyppijä käytetään. Lopuksi on kerrottu tilausten arkistoinnin käytännöistä.

7.2.1 Tilausprosessi

Tilausprosessi alkaa hankintatarpeesta. Hankintatarpeita on karkeasti jaoteltuna kahden tyyppisiä, materiaalitarpet ja palvelutarpet. Materiaalitarpelle löytyy hankintalähde pääosin Efora Oy:n sopimustoimittajien toimitusohjelmista ja materiaaleille on myös sovittu sopimuksissa sopimushinnat. Palvelutarpet ovat huomattavasti laaja-alaisempia ja pääsääntöisesti niistä pyydetään kiinteähintaiset tarjoukset tai tarpet tilataan tuntihin-tapohjaisina tilauksina. Tarjouskyselyn voi tehdä joko kunnossapidon asiantuntija tai ostaja, riippuen siitä, kumman asiantuntemus on tilanteessa parempi. Tarpeen määrittelyn jälkeen materiaalin tai palvelun tarvitsija tekee siitä hankintaehdotuksen, jonka tar-

vitsija lähettää hyväksyttäväksi hyväksymisvaltuudet omaavalle henkilölle. (Virtanen 30.9.2014, keskustelu.)

Ennen hankintaehdotuksen tekemistä materiaalityrpeissa täytyy kuitenkin ottaa selville löytyykö haluttu tavara omista varastoista. Hankintaehdotuksia voidaan luoda varastonimikkeellisille tavaroille tai nimikkeettömille tavaroille tai palveluille. Nimikkeellisten tavaroiden hankintaehdotukset syntyvät niin, että käyttöpaikalla huomataan tarve nimikkeelle ja siitä tehdään varaus varastoon. Tai nimikkeelliselle tavaralle määritetty hälytysraja (tilauspiste) saavutetaan, jolloin järjestelmä muodostaa suunnittelutalauksen tarvesuunnittelijalle, joka edelleen vapauttaa sen hankintaehdotukseksi nimikkeessä määritellylle ostajalle. (Kallio 24.9.2014, keskustelu.)

Kun tehdään hankintaehdotus nimikkeettömästä tavarasta tai palvelusta, pyritään valitsemaan toimittajaksi aina sopimustoimittaja, jotka löytyvät paikkakunnan hankintasuunnitelmasta eli niin sanotusta ”toimittajalaminaatista”. Toimittajalaminaatista kerrotaan enemmän luvussa 7.3.2 Hankintasuunnitelma. Hankintaehdotus täytyy tehdä hyvässä ajoin SAP -järjestelmään, koska hankintaprosessin vaiheiden läpi käyminen vie aina aikaa. Hankintaehdotuksessa kuvataan selkeästi mikä haluttu tarve on. Hankintaehdotuksen tekijän täytyy valita hankintaehdotukseen oikea SAP-tavararyhmä. Varaosille, tarvikkeille sekä materiaaleille on omat tavararyhmänsä ja palveluille omansa. Tavararyhmän perusteella valitaan ostaja, jolle hankintaehdotus kohdistetaan. Hankintaehdotukselle merkitään myös hinta ja päivämäärä, milloin tavaraa tai palvelua tarvitaan. Myös haluttu toimittaja on esitettävä hankintaehdotuksessa, mikäli se on tiedossa. Hankinnassa voidaan muuttaa toimittaja Efora Oy:n kokonaisuutta paremmin palvelevaksi, tietenkin tarvitsijaa informoiden. Mikäli tarvitsija on jo pyytänyt tarpeesta tarjoukset, lähettää hän ne valitulle ostajalle sähköpostilla ja mainitsee mihin hankintaehdotukseen tarjoukset liittyvät. (Efora Oy 2014 c. Hankintakoulutus 2014. PowerPoint -esitys.)

Jos hankinta on laajuudeltaan etenkin palveluhankinnoissa sellainen, että hankintapäätöksen ja hankintaehdotuksen tekemisen tueksi on käytävä erillinen hankintaneuvottelu yhden tai useamman toimittajan kanssa, tehdään lopullinen hankintaehdotus neuvottelutulosten perusteella. Pääsääntöisesti myös varsinainen kauppa sovitaan näissä neuvotteluissa valittavan toimittajan kanssa. Hankintaneuvotteluprosessi on kuvattu luvussa 7.2.2 Hankintaneuvottelu. (Virtanen 30.9.2014, keskustelu.)

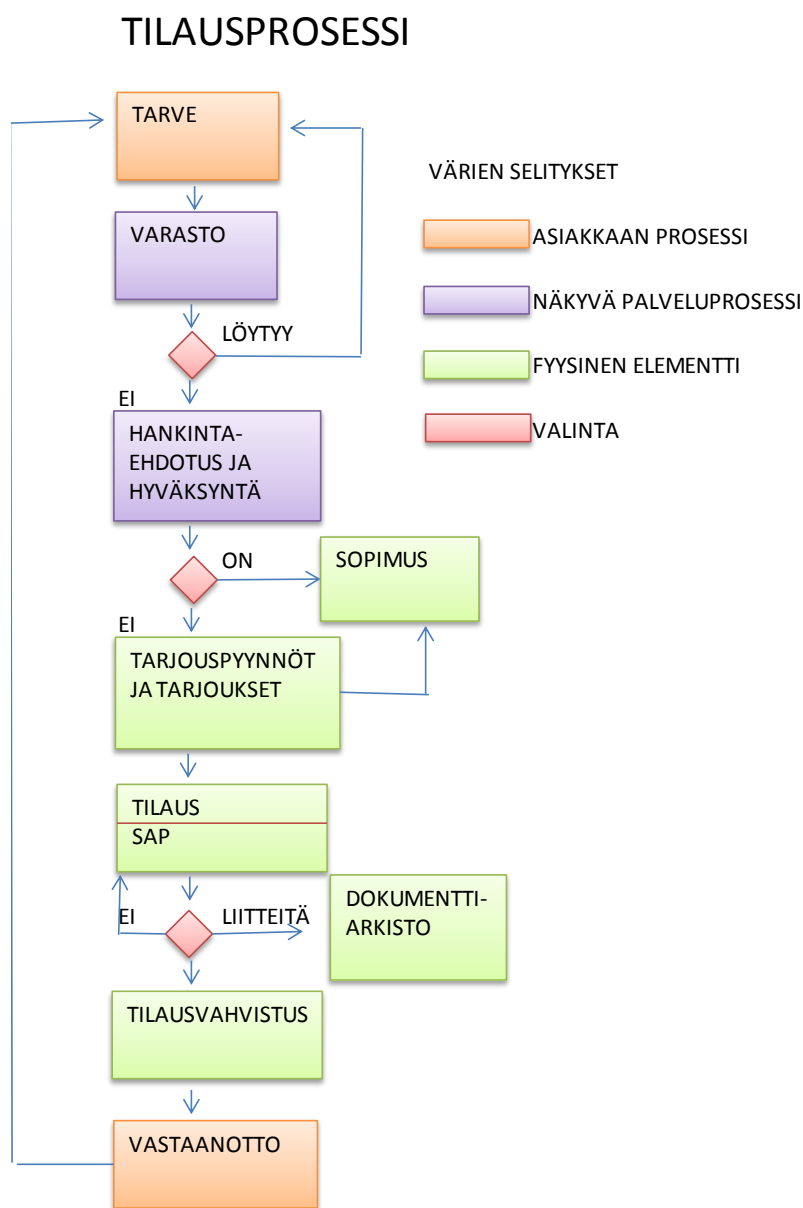
Kun hankintaehdotus on hyväksytty, ostaja tekee ostotilauksen SAP-järjestelmään. Mahdollinen tarjous laitetaan viitteeksi ostotilaukseen. Ostaja tarkistaa, että kaikki tiedot ovat oikein tilauksessa. Yleensä ostotilaukset lähetetään järjestelmän kautta toimittajan sähköpostiosoitteeseen tai faksinumeroon. Jos tilaukseen liittyy liitteitä, esimerkiksi hankintaneuvottelumuistio, silloin skannataan sekä tilaus että sen liitteet samaan pdf-tiedostoon ja lähetetään kaikki asiakirjat yhtenä tiedostona toimittajalle sähköpostitse tai postitse. Tilauksiin pyydetään tilausvahvistus toimittajalta. Ostos tehtävä on merkitä saapuneet tilausvahvistukset järjestelmään. Tilausvahvistuksista tarkistetaan toimitusehdot ja -aika sekä tekninen erittely. (Kallio 24.9.2014, keskustelu; Virtanen 30.9.2014, keskustelu.)

Tavaran toimitukset saapuvat tavaran vastaanottoon, jossa varastohenkilökunta tarkistaa, että saapuneen tavaran lähetyslista ja tuotteet täsmäävät ostotilauksen kanssa. Järjestelmään tehdään merkintä vastaanotosta. Tilattavat palvelut voivat olla monenlaisia, ne voivat sisältää pelkkää palvelua, mutta myös materiaalia. Palvelujen vastaanotto tapahtuu kahdella eri tavalla riippuen siitä, onko kysymyksessä kiinteähintainen vai tunti-laskutus pohjainen tilaus:

- Työstä tehdään vastaanottotarkastuspöytäkirja Eforan vastaanottotarkastuslomake pohjalle. Vastaanottotarkastuksessa todetaan, että toimitus vastaa tilausta ja on valmis laskutettavaksi. Vastaanottotarkastuksessa sovitaan myös mahdolliset toimitukseen liittyvät lisätyöt, jotka toimittaja on oikeutettu lisälaskuttamaan. Lisälaskutettaville kustannuksille ostaja tekee lisärivin tilaukseen, johon kustannukset kohdistetaan.
- Tuntiveloitusperusteisten laskujen ollessa kyseessä, työn tilaaja tarkistaa tehdystä työstä lähetetyn laskun ja siihen liittyvät tunti-ilmoitukset ja lähettää laskun edelleen hyväksyjälle. (Kallio 24.9.2014, keskustelu.)

Avoimien ostotilausten seuranta kuuluu ostajan tehtäviin. Seuranta tapahtuu järjestelmän kautta. Järjestelmä ajaa listan avoimista tilauksista joka maanantai, ja ne tulee käydä läpi viikoittain. Lisäksi tavoitteena on käydä kaikki avoimet tilaukset läpi joka kuukausi. Avoimista tilauksista voidaan lähettää järjestelmän kautta toimituksen kiirehtimisilmoitus toimittajalle. Ostajan tehtävä on selvittää, miksi tilausta ei ole toimitettu. (Kallio 24.9.2014, keskustelu.)

Kuvassa 8 on esitetty tilausprosessi. Kuten sopimusprosessikaaviossa, myös tässä kaaviossa oranssi väri kuvaa asiakkaan prosesseja ja violetilla on kuvattu asiakkaalle näkyvä palveluprosessi. Fyysiset elementit on kuvattu vihreällä värillä ja niihin voi liittyä myös toimintoja. Esimerkiksi tarjouspyyntö lähetetään toimittajalle, mutta samalla siitä syntyy fyysinen dokumentti. Tilausvaiheessa tehdään ostotilaus SAP-järjestelmään. Jos tilaukseen liittyy liitteitä, se arkistoidaan mappiin ja siitä syntyy fyysinen elementti. Jos liitteitä ei ole, tilaus löytyy SAP-järjestelmästä. Valintatilanteet on kuvattu punaisella värillä. Esimerkiksi materiaalitarpeen ollessa kyseessä, selvitetään ensin löytyykö tarve varastosta.



Kuva 8. Tilausprosessikaavio

7.2.2 Hankintaneuvottelu

Hankintaneuvottelu tai -neuvottelut kutsutaan koolle yksittäistä hankintaa varten. Neuvottelun kutsuu koolle yleensä hankinnan tekninen asiantuntija (valmistelija), joka valmistelee myös hankinnan teknisen aineiston ja liitteet sekä toimii teknisissä ja aikatauluasioissa pääneuvottelijana. Hankinnan edustajana ja kaupallisena neuvottelijana hankintaneuvotteluissa toimii hankinta- tai materiaalipäällikkö, joka päättää tilaustyyppin (hankintasopimus, neuvottelutilaus, huoltotilaus) ja toimii kaupallisissa asioissa pääneuvottelijana. (Virtanen 30.9.2014. keskustelu.)

Yleisin hankintaneuvottelussa syntyvä tulos on neuvottelutilaus, joka dokumentoidaan hankintaneuvottelumuistioon ja liitetään hankinnasta tehtävän SAP -ostotilauksen liitteeksi. Hankintaneuvottelumuistioon voi liittyä erillisiä liitteitä, jotka liitetään SAP ostotilaukseen. Esimerkki neuvottelutilauksen hankintaneuvottelumuistiosta löytyy liitteestä 2. (Virtanen 30.9.2014. keskustelu.)

7.2.3 Tilaustyyppit

Tilaustyyppit voidaan jakaa niiden rakenteen perusteella tai SAP-järjestelmän tilaustyyppin mukaan. Rakenteen perusteella tilaukset voidaan jakaa seuraavasti:

- Hankintasopimus, joka tehdään yksittäisistä sekä teknisesti että hinnallisesti suurista hankintakokonaisuuksista, joihin sisältyy rajattu tekninen sisältö, toimitusaikataulu ja mahdollinen suorituskykytakuu. Hankintasopimus voidaan tehdä joko omana sopimuksenaan tai liityntäsopimuksena puitesopimukseen.
- Neuvottelutilaus, joka laaditaan hankinnoista, joihin sisältyy tekninen sisältö, toimitusaikataulu ja toimitukset, jotka sisältävät sekä materiaalia että palvelua. Neuvottelutilausten puitteena käytetään pääsääntöisesti sopimustoimittajien kanssa sovittuja puitesopimuksia.
- Huolto- tai ylläpitosopimus, jolla hankitaan tietyn järjestelmän tai laitteiston ylläpito tai huolto, joko kiinteään tai yksikköhintaan.
- Ostotilaus, jolla hankitaan yksittäisiä tarvikkeita, materiaaleja ja palveluita. (Virtanen 30.9.2014. keskustelu.)

SAP -järjestelmän tilaustyyppin mukaan jaetut ostotilausten tyypit ovat vakio-ostotilaus, kunnostusostotilaus ja puiteostosopimus.

Vakio-ostotilaus on yksittäinen, kertaluontoinen tilaus, jolla voidaan tilata tavaraa tai palvelua. Sitä käytetään myös hankintasopimusten ja neuvottelutilausten kustannusten kohdistamiseen SAP- ostotilauksille. Kun tilataan materiaalia vakio-ostotilauksella sopimustoimittajalta, ei tarjouspyyntökierrosta välttämättä tarvita, sillä hinnat ja muut ehdot löytyvät sopimuksesta. Sopimuksesta voi löytyä yleiset toimitusajat esimerkiksi keskusvarastotuotteille. Jos tilataan palvelua eikä toimittajan kanssa ole sopimusta, ehdoista pitää neuvotella. Toimittajalta vaaditaan myös vastuuvakuutukset ja tilaajavas-
tuulain mukaiset asiakirjat, mikäli niitä ei ole jo aiemmin pyydetty. Jos tilataan materi-
aalia toimittajalta, jonka kanssa ei ole sopimusta, kyseessä on yleensä arvoltaan vähäistä tavaraa. Esimerkiksi sellaista tavaraa, jota ei saa muualta, kuin kyseiseltä toimittajalta. (Kallio 24.9.2014, keskustelu.)

Kunnostusostotilauksella tilataan laitteen kunnostusta toimittajan tiloissa eli laite lähetetään toimittajalle huollettavaksi. Toimittajalta pyydetään kustannusarvio kunnostukses-
ta, eikä toimittaja saa aloittaa huoltotyötä ennen arvion hyväksymistä. (Kallio 24.9.2014, keskustelu.)

Puiteostosopimus tehdään SAP-järjestelmään huolto- ja ylläpitosopimusten tai vuosi-, kuukausi- tai yksikköhintoja käyttävien sopimusten kustannusten kohdistamista ja seu-
rantaa varten. Teknisen kokonaisuuden määrittelevät sopimukset on tallennettu WeSha-
ren Eforan dokumenttikeskuksen hankintasopimukset-sivustolle ja niitä varten on SAP:iin laadittu vastaavaa kokonaisuutta vastaavat puiteostosopimukset. Puiteostosopimuksille merkitään ennalta arvioitu sopimuskauden kokonaiskustannus tai arvioidusta
kulutusmääristä muodostuva kustannus. SAP-puiteostosopimuksen ostotilausrivit teh-
dään yleensä avoimina riveinä, joille on määritelty maksimilimiitit. (Kallio 24.9.2014, keskustelu.)

7.2.4 Tilausten arkistointi

Tilaukset arkistoidaan paikkakunnan käytäntöjen mukaan. Ostotilauksia ei tarvitse tulostaa arkistoinnista varten, koska ne löytyvät SAP -järjestelmästä. Tilauksiin liittyvät neuvottelumuistiot, liitteet sekä muut asiakirjat, kuten tarjoukset ja tilausvahvistukset arkistoidaan, jos niitä ei ole voitu sähköisesti tallentaa SAP -järjestelmään. Tällöin yleensä tulostetaan myös ostotilaus, johon asiakirjat liittyvät. Asiakirjoja täytyy säilyttää lain mukaisen säilytysvelvollisuuden vaatiman ajan eli kuluvan vuoden lisäksi kuusi vuotta. (Kallio 24.9.2014, keskustelu.)

7.3 Toimittajahallinta

Toimittajahallintaan kuuluu hankintasopimusryhmä, hankintasuunnitelma, toimittajapalauteprosessi sekä toimittaja-arvioinnit ja sitä suoritetaan kahdella eri tasolla, jotka ovat:

- konserni- ja yhtiötason sopimustoimittajat
- paikalliset sopimustoimittajat.

Konserni- ja yhtiötason toimittajahallintaa hoitaa sopimusten nimetyt vastuhenkilöt joko keskitetystä hankinnasta tai paikkakunnilta. Paikkakuntien toimittajahallintaa hoitaa yksikön materiaalipäällikkö yhdessä yksikön hankintasopimustyöryhmän kanssa.

7.3.1 Hankintasopimustyöryhmä

Hankintasopimustyöryhmän koollekutsujana ja puheenjohtajana toimii yksikön materiaalipäällikkö ja sen jäsenenä toimivat ammattialoittain nimetyt asiantuntijat kunnossapityyksiköstä. Hankintasopimustyöryhmä kokoontuu neljä kertaa vuodessa tai tarpeen vaatiessa useammin. Hankintasopimustyöryhmän tehtäviin kuuluu sopimustoimittajien käytön valvominen hankinnoissa ja paikkakunnan sopimustarpeiden selvitys ja koordinointi. Hankintasopimustyöryhmä esittää uudet hankinta- ja sopimustarpeet keskitetyille hankinnalle (yhtiötaso) sekä arvioi olemassa olevien sopimusten tarpeellisuutta. Hankintasopimustyöryhmän tehtäviin kuuluu hankintatarpeiden teknisten vaatimusten määrittely ja toimittajien suoritustason seuranta ja informointi. (Efora Oy 2014 c. Hankintakoulutus 2014. PowerPoint - esitys.)

7.3.2 Hankintasuunnitelma

Hankintasuunnitelma on kunnossapitoyksikkökohtainen dokumentti, jossa esitetään, miten paikkakunnan materiaali- ja palveluhankinnat toteutetaan. Hankintasuunnitelman laatii yksikön materiaalipäällikkö yhteistyössä hankintasopimustyöryhmän kanssa.

Suunnitelmassa käydään läpi yksikköön materiaalia ja palvelua toimittavat toimittajat, niiden hankintavolyymit ja toimittajien tilaajapuolen tekniset yhteyshenkilöt.

Hankintasuunnitelma esitetään yksiköissä töitä suunnitteleville henkilöille dokumentissa, josta käytetään nimitystä ”toimittajalaminaatti”. Esimerkki dokumentista on esitetty liitteessä 3. (Virtanen, 30.9.2014. keskustelu.)

7.3.3 Toimittajapalauteprosessi

Efora Oy:n sisäisen intranetin dokumenttikeskuksen hankintasopimukset-sivustolla on luettelo toimittajapalautteet ja reklamaatiot. Valitsemalla luettelosta uuden kohteen avautuu intranetissä lomake, jonka täyttämällä voi antaa palautetta toimittajalle. Palautetyyppi voi olla valitus, reklamaatio, kiitos, idea tai aihe keskustelun pohjaksi. Palautelomakkeeseen kirjataan ylös kaikki tarvittavat tiedot palautteen saajalle, kuten yksikkö, jota palaute koskee, toimittajan ja palautteen antajan yhteystiedot, palautteen kuvaus, toimenpide-ehdotukset, korvausvaateet, havaintoajankohta, ym. (WeShare sisäinen intranet I, hakupäivä 16.9.2014.)

Kun lomake on palautteen antajan osalta valmis, hän valitsee lomakkeelle oston yhteys henkilön. Lomake toimii automaattisesti siten, että ostajan sähköpostiin tulee ilmoitus annetusta palautteesta. Ostaja käy palautteen läpi, tekee tarvittavat korjaukset tai lisäykset ja lähettää lomakkeen toimittajalle. Palaute lähtee toimittajalle, kun lomakkeesta valitaan palautteen tilaksi ”lähetetty”, jolloin lomake lähettää annettuun toimittajan sähköpostiosoitteeseen palautteen. Kun toimittajalta saadaan vastaus, ostaja päivittää lomakkeen tilaksi ”vastaus saatu”. Kun palaute on loppuun käsitelty ostaja muuttaa lomakkeen tilaksi ”käsitelty”, jolloin järjestelmä lähettää siitä tiedon palautteen antajalle. Toimittajapalautteet ja reklamaatiot kansiossa on luettavissa aikaisemmat palautteet. Palautteet on luokiteltu toimittajittain ja yksiköittäin. Esimerkki toimittajapalautteesta on liitteessä 4. (WeShare sisäinen intranet I, hakupäivä 16.9.2014.)

7.3.4 Toimittaja-arvioinnit

Efora Oy:n sisäisen intranetin dokumenttikeskuksen hankintasopimukset-sivustolla on luettelo toimittaja-arvioinnit. Toimittaja-arviointilomake on Ms Excel-taulukko, mutta tavoitteena on tehdä siitä samantyyppinen sähköinen lomake kuin toimittajapalautelomake. Lomakkeella arvioidaan palvelutoimittajien toimintaa. Lomakkeessa annetaan numeroarviointi arviointikohteista, joita ovat esimerkiksi aikataulun toteutuminen, työturvallisuus ja palvelun laatu. Numeroarvioinnin perusteella saadaan palvelutaso prosentuaalisesti. Lomakkeessa kuvataan myös havaitut puutteet. Kun lomake on tallennettu toimittaja-arvioinnit tietokantaan, osto on yhteydessä toimittajaan esimerkiksi sopimusneuvottelujen yhteydessä tai lähettää arviointilomakkeen suoraan toimittajalle.

Esimerkki toimittaja-arviointilomakkeesta on liitteessä 5. (WeShare sisäinen intranet m, hakupäivä 17.9.2014.)

7.4 Hankinakoulutus

Efora Oy:n hankinnan tuotteisiin kuuluu myös hankinakoulutus. Koulutusta annetaan sitä tarvitseville ja koulutus voi sisältää eri osioita kuten:

- sopimuskoulutusta
- hankintaehdotuskoulutusta
- tilauskoulutusta
- dokumenttien hallintajärjestelmien koulutusta
- yleistä hankinnan SAP -koulutusta.

Sopimuskoulutuksessa käydään läpi sopimusten perussisältö tilaajille. Käydään myös läpi, miten sopimuksia käytetään tilausten laadinnassa. SAP -koulutuksessa, jossa aiheena on hankintaehdotuksesta tilaukseksi, koulutetaan hankintaehdotusten tekijöille, mitä asioita hankintaehdotuksella pitää olla. Koulutuksessa paneudutaan siihen, miten informaatio siirtyy hankintaehdotukselta tilaukselle. Dokumenttienhallintakoulutuksessa informoidaan koulutettavia dokumenttien hallintajärjestelmän käytöstä ja ominaisuuksista. (Virtanen 30.9.2014, keskustelu.)

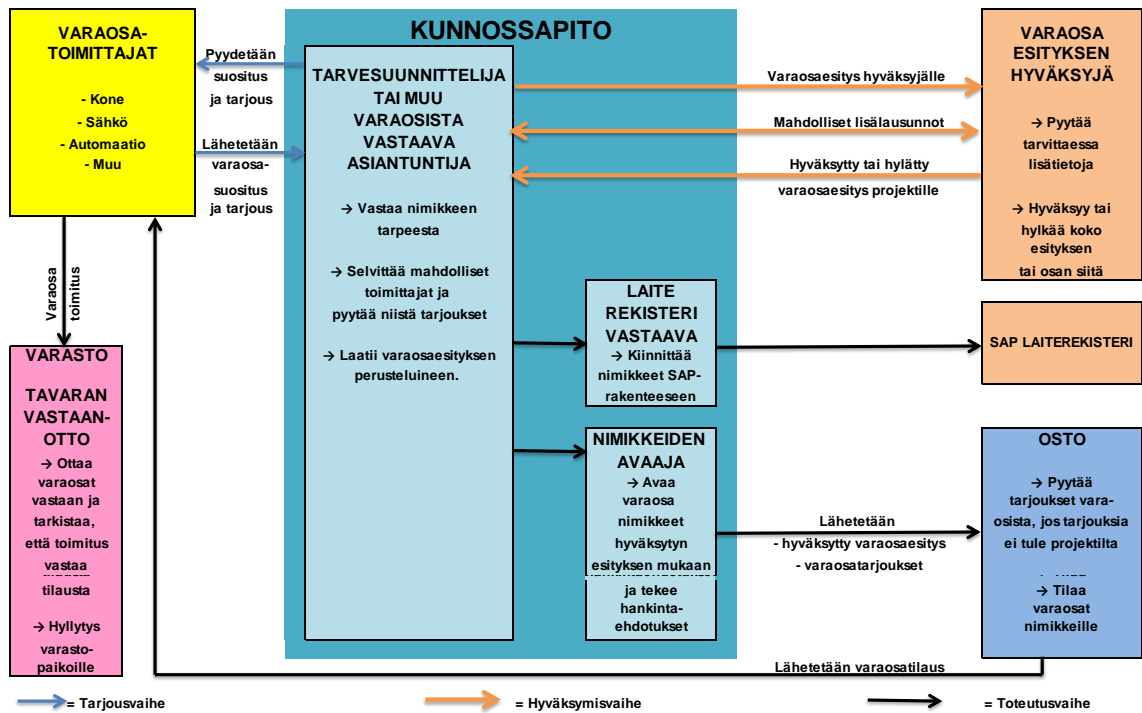
Seuraavana esimerkki siitä, mitä hankintakoulutus voi sisältää:

- hankinnan tavoitteet ja päämittarit 2014
- hankintasopimustyöryhmä
- sopimustoimittajat tuoteryhmittäin ja niiden käyttö, toimittaja-laminaatti
- prosessin mukainen hankinta
- tarjouspyynnön laadinta
- hankintaehdotuksen tekeminen
- tilaajavastuut ja vastuuvakuutus
- laskuntarkastukseen liittyvät asiat.

(Efora Oy 2014 c. Hankintakoulutus 2014. PowerPoint - esitys.)

7.5 Nimikkeiden hallinta

Nimikkeiden hallinta hankinnan tuotteena on hyvin moniulotteinen, koska siihen liittyy tai sen osana on muita palvelutuotteita eli tilaukset ja varastojen hallinta. Nimikkeiden hallinnan piiriin kuuluvat sekä Stora Enso Oyj:n että Efora Oy:n nimikkeiden hallinta. Nimikkeiden hallintaprosessiin kuuluu nimikkeiden perustaminen, tarvesuunnittelu, varaosien hyllytys ja varastointi. Uusia nimikkeitä perustetaan, kun koneiden ja laitteiden kriittisyysluokittelun tai käyttöön tulevien uusien laitteiden kautta tulee tarve perustaa uusia varaosanimikkeitä. Nimikkeen avauspyynnön tekee nimikkeen tarvitsija (linjan tarvesuunnittelija) ja lähettää sen nimikkeen hyväksyjälle käsiteltäväksi. Nimikkeen hyväksyjät ovat Stora Enson nimikkeiden osalta tuotantoyksiköittäin nimettyjä henkilöitä ja Eforan osalta nimettyjä henkilöitä kunnossapidosta. Kun uusi varastonimike on hyväksytty, lähettää tarvitsija tiedon nimetylle nimikkeiden avaajalle, joka avaa nimikkeen SAP-järjestelmään sekä tekee ja vapauttaa hankintaehdotuksen ostoon. Tämän jälkeen tilaus- ja toimitusprosessi toimii normaalin tilausprosessin mukaan. Kun uusi nimike on perustettu, se laajennetaan paikkakunnalle varastonimikkeeksi. Uusien nimikkeiden hankintaprosessia on selvennetty kuvassa 9. (Kahlos, 21.10.2014, keskustelu.)



Kuva 9. Uusien nimikkeiden hankintaprosessi. (Efora Oy 2012. Varaosahankintojen hoito projekteissa.)

Kun nimike on perustettu, varaosa otetaan käyttöön varastosta ja nimikkeen tilauspiste alitetaan, siitä tulee hälytys tarvesuunnittelijalle. Tarvesuunnittelija vapauttaa hankinta-ehdotuksen ostoon. Tarvesuunnittelija hallinnoi nimikettä ja vastaa tarvittaessa nimikkeen parametrien muuttamisesta, joita ovat eräkoko, tilauspiste ja tekninen sisältö. Varaston henkilökunta vastaa nimikkeen fyysisestä hallinnasta, johon kuuluu hyllytys, varastointi nimetyssä hylly- tai varastopaikassa ja inventointi. (Kahlos, 21.10.2014, keskustelu.)

8 POHDINTA

Opinnäytetyön lopputuloksena saatiin kattava kuvaus hankintatoimen toiminnasta ja palvelutuotteista. Palvelutuotteiden sisältö ja prosessien eteneminen on kuvattu yksityiskohtaisella tasolla. Prosessikuvaukset laadittiin sopimus- ja tilausprosesseista, niiden avulla palvelujen sisältö on helppo hahmottaa. Opinnäytetyön avulla voidaan kertoa hankintatoimen palvelutuotteista niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolisille toimijoillekin. Opinnäytetyöhön on kerätty hankintatoimen palvelutuotteita koskeva tieto samaan paikkaan. Aikaisemmin tietoa oli kyllä saatavissa, mutta se oli hajallaan eri lähteissä.

Prosessikuvaukset sopimus- ja tilausprosesseista tehtiin vuokaaviotekniikalla. Teoriaosuudessa on esitelty sekä vuokaavio- että blueprint-tekniikka. Prosessien kuvausta blueprint-tekniikan avulla mietittiin, mutta päädyttiin vuokaaviotekniikkaan, jossa käytettiin blueprintin elementtejä. Blueprint-kaavion komponentteja käytettiin prosessikuvauksessa ja niitä kuvattiin eri väreillä. Saatiin aikaan yksinkertaiset, mutta palveluprosesseja hyvin havainnollistavat prosessikaaviot. Tulevaisuudessa palvelutuotteiden prosesseja voisi kuvata myös blueprint-kaavion avulla. Mikäli yrityksessä on kiinnostusta asiaan, kannattaisi koota tiimi, joka koostuu niistä henkilöistä, jotka osallistuvat palvelun tuottamiseen. Myös asiakkaan edustajat voisi ottaa mukaan.

Opinnäytetyö voidaan nähdä alkusysäyksenä palvelutuotteiden kehittämiseksi. Kun palvelutuotteiden nykyinen tuottamistapa on selvitetty, se mahdollistaa tuotteistamisen viemisen vielä pidemmälle. Prosessikuvausten avulla voidaan tarkastella onko palvelutuotteissa kehittämisen tarvetta. Voidaan etsiä mahdollisia ongelmakohtia tai miettiä, voisiko palvelutuotteita kehittää entistä paremmiksi.

Opinnäytetyön tekemiseen oli hyvät edellytykset. Työn tekijä on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä ostajana kahtena kesänä. Organisaation, ostajan käytännön työn ja tietojärjestelmien tunteminen auttoi tiedonhaussa ja työn tekemisessä. Työn tekeminen tapahtui toimeksiantajan tiloissa, joten tietoa oli myös helposti saatavilla sisäisestä intranetistä ja yrityksessä työskenteleviltä henkilöiltä. Myös teoriaosioon oli runsaasti lähteitä saatavilla. Aiheen mielenkiintoisuus ja opinnäytetyön käytännön hyödynnettävyys lisäsivät työn tekemisen mielekkyyttä. Opiskelija on päässyt syvällisesti tutustumaan yrityksen hankintatoimen palvelutuotteisiin.

LÄHTEET

- Efora Oy 2014 a. Efora Oy ristiinosto – tehtävät ja ohjeistus. Sisäinen intranet WeShare. Hakupäivä 11.9.2014.
<<https://weshare.storaenso.com/sites/efora/Dokumentit/Hankintasopimukset/SitePages/Default.aspx>>
- Efora Oy 2014 b. Hankinnan organisaatiokaavio. Sisäinen intranet WeShare. Hakupäivä 9.9.2014.
<<https://efora.weshare.storaenso.com/organisaatio/organisaatiokaaviot/Sivut/default.aspa>>
- Efora Oy 2014 c. Hankintakoulutus 2014. PowerPoint - esitys.
- Efora Oy 2014 d. Kilpailutus ja sopimusprosessi. Sisäinen intranet WeShare. Hakupäivä 22.9.2014.
<https://weshare.storaenso.com/sites/efora/Dokumentit/Hankintasopimukset/Sopimusoikeudet/ABB+Efora%20Kilpailutus-%20ja%20Sopimusprosessi_22.11.2011.pdf>
- Efora Oy 2014 e. Mallitoimenkuvaus hankintapäällikkö. Sisäinen intranet WeShare. Hakupäivä 10.9.2014.
<<https://weshare.storaenso.com/sites/efora/Dokumentit/SitePages/Home.aspx>>
- Efora Oy 2014 f. Mallitoimenkuvaus yksikön materiaaliapäällikkö. Sisäinen intranet WeShare. Hakupäivä 10.9.2014.
<<https://weshare.storaenso.com/sites/efora/Dokumentit/SitePages/Home.aspx>>
- Efora Oy 2014 g. Mallitoimenkuvaus ostaja. Sisäinen intranet WeShare. Hakupäivä 10.9.2014.
<<https://weshare.storaenso.com/sites/efora/Dokumentit/SitePages/Home.aspx>>
- Efora Oy 2014 h. Mallitoimenkuvaus varastohenkilöstö. Sisäinen intranet WeShare. Hakupäivä 10.9.2014.
<<https://weshare.storaenso.com/sites/efora/Dokumentit/SitePages/Home.aspx>>
- Efora Oy 2014 i. Sisäinen intranet WeShare. Hakupäivä 8.9.2014.
<<https://weshare.storaenso.com/Pages/default.aspx>>
- Efora Oy 2014 j. Sisäinen intranet WeShare. Hakupäivä 21.11.2014.
<<https://weshare.storaenso.com/sites/efora/Dokumentit/Hankintasopimukset/SitePages/Default.aspx>>
- Efora Oy 2014 k. Sopimukset ostajan näkökulmasta. PowerPoint -esitys.
- Efora Oy 2014 l. Toimittajapalautteet ja reklamaatiot. Sisäinen Intranet WeShare. Hakupäivä 16.9.2014
<<https://weshare.storaenso.com/sites/efora/Dokumentit/Hankintasopimukset/Lists/Toimittajapalautteet%20ja%20reklamaatiot/Toimittajanakyma.aspx>>
- Efora Oy 2014 m. Toimittaja-arvioinnit. Sisäinen intranet WeShare. Hakupäivä 17.9.2014
<<https://weshare.storaenso.com/sites/efora/Dokumentit/Hankintasopimukset/Toimittajaarviointit/Forms/AllItems.aspx>>
- Efora Oy 2013. Efora Oy hankinnat toimintapäivä. PowerPoint-esitys.
- Efora Oy 2012. Varaosahankintojen hoito projekteissa. Excel-taulukko.
- Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2012. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaa. Helsinki: Tietosanoma.
- Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Jokela, Suvi 2013. Esimerkki museokävijän palveluketjusta. Hakupäivä 11.11.2014
<<https://asiakkuusjajayleisotyo.wordpress.com/category/service-blueprint/>>

- Kahlos, Martti, logistiikka-asiantuntija, Efora Oy. Keskustelu 21.10.2014.
- Kallio, Maija, ostaja, Efora Oy. Keskustelu 24.9.2014.
- Laukkanen, Pasi, hankintajohtaja, Efora Oy. Keskustelu 14.11.2014.
- Laukkanen, Pasi, hankintajohtaja, Efora Oy. Toimenkuvat logistiikka-asiantuntija ja mastedata-asiantuntija. Sähköpostiviesti kaisa.pirainen@efora.fi 14.11.2014.
- Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, Jari 2011. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, Jari 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Ritvanen, Virpi & Koivisto, Eija 2006. Logistiikka Pk-yrityksissä - Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, Jorma 1995. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Tekes 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto Vocabulary of Service Business. Hakupäivä 23.10.2014.< http://www.tekes.fi/Julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf>
- Toimintaprosessien kuvaaminen. Hakupäivä 21.11.2014.
<http://www03.edu.fi/aineistot/keke_paiv/yleistietoa/toimintaprosessienkuvaaminen.htm>
- Virtanen, Mikko, hankintapäällikkö, Efora Oy. Keskustelu 30.9.2014.

LIITTEET

Liite 1.	Esimerkkejä sopimusten sisällöstä	
Liite 2	Esimerkki hankintaneuvottelumuistiosta	salainen
Liite 3	Esimerkki toimittajalaminaatista	salainen
Liite 4	Esimerkki toimittajapalautelomakkeesta	
Liite 5	Esimerkki toimittaja-arviointilomakkeesta	

LIITE 1 1(4)

Puite- ja huoltosopimukset sopimukset sisältävät aina tietyt vakioasiat. Seuraavassa on esitetty esimerkki puitesopimusten sisällöstä:

- tilaajan ja toimittajan nimet ja Y-tunnukset
- sopimuksen tarkoitus
- sopimuksen kohde, laajuus ja määrä
- sopimusasiakirjat (liitteet)
 - o sopimushinnat
 - o Efora Oy, yleiset hankintaehdot
 - o asennusjärjestelyt, toimittajan ja tilaajan työnjohto
 - o sopimuksen yhteystietoluettelo, laskutus- ja toimitusosoitteet
 - o mallineuvottelumuistioista
 - o Stora Enson toimintaohjeet
 - o liityntäsopimus (malli)
- toimittajan ja tilaajan yleiset velvoitteet
- sopimushinnat
- toimitusehto, toimitusajat ja maksuehto
- laskutus
- toimituksen viivästyminen (sovitaan viivästyskorvauksesta)
- kuljetus, pakkaus ja lähetysmerkinnät
- tuote- takuu- ja virhevastuu
- vakuuttaminen ja riskienhallinta
- vahingon- ja sopimusvastuut
- laatu- ja ympäristövastuut
- lait ja direktiivit
- yhteyshenkilöt
- sopimuksen seuranta ja raportointi
- omistusoikeus ja aineettomat oikeudet
- luottamuksellisuus ja salassapitovelvollisuus
- sopimuksen muuttaminen ja purkaminen
- ylivoimainen este
- lahjonta ja korruptio
- sovellettava laki ja erimielisyyksien ratkaiseminen
- voimassaolo ja allekirjoitukset.

LIITE 1 2(4)

Seuraavaksi esitetään esimerkki liityntäsopimuksen sisällöstä. Kyseessä on huoltosopimus, joka on tehty puitesopimukseen liityntäsopimuksena:

- tilaajan ja toimittajan nimet ja Y-tunnukset sekä sidosmaininta puitesopimukseen.
- liitteet
 - o huoltokohteet ja sopimushinnat
 - o huoltojen sisältö
 - o sopimuksen yhteystietoluettelo ja laskutusosoitteet
- sopimuksen kohde ja laajuus
- huoltotoimenpiteet
- sopimushinnat ja toimitusajat
- töiden tilaus ja laskutus
- takuu- ja virhevastuu
- yhteyshenkilöt
- sopimuksen seuranta ja raportointi
- sopimuksen voimassaolo.

Materiaalipuitesopimukset sisältö on pääosin sama kuin puitesopimuksen ja alla esimerkki puitesopimusten sisällöstä:

- tilaajan ja toimittajan nimet ja Y-tunnukset
- sopimuksen tarkoitus
- sopimuksen kohde, laajuus, hinnat ja mahdolliset Optiot
- sopimusasiakirjat (liitteet)
 - o sopimushinnat (alennusluettelo, materiaalihinnat, palveluhinnasto)
 - o Efora Oy, yleiset hankintaehdot
 - o sopimuksen yhteystietoluettelo, laskutus- ja toimitusosoitteet
 - o malli neuvottelumuistioista
 - o kaupinta- ja palveluvarastokuvaus
 - o haltuunotto prosessi
 - o liitännäisopimus jakeluautomaateista
 - o Stora Enson toimintaohjeet
 - o liityntäsopimus (malli)
- sopimuksen voimassaolo ja irtisanominen

LIITE 1 3(4)

- toimitusmäärät, -ehdot -ajat ja maksuehto
- yhteyshenkilöt
- tilaaminen ja varastointi
- laskutus
- toimituksen viivästyminen (sovitaan viivästyskorvauksesta)
- kuljetus, pakkaus ja lähetysmerkinnät
- tuote- takuu- ja virhevastuu
- vakuuttaminen ja riskienhallinta
- vahingon- ja sopimusvastuut
- laatu- ja ympäristövastuut
- lait ja direktiivit
- varastoalueet
- sopimuksen seuranta ja raportointi
- omistusoikeus ja aineettomat oikeudet
- luottamuksellisuus ja salassapitovelvollisuus
- sopimuksen muuttaminen ja purkaminen
- ylivoimainen este
- lahjonta ja korruptio
- sovellettava laki ja erimielisyyksien ratkaiseminen
- voimassaolo ja allekirjoitukset.

LIITE 1 4(4)

Konsultoinnin puitesopimukset sisältävät myös tietyt vakioasiat. Seuraavassa on esitetty esimerkki puitesopimusten sisällöstä:

- tilaajan ja toimittajan nimet ja Y-tunnukset
- sopimuksen kohde
- sopimusasiakirjat (liitteet)
 - o sopimushinnat (tuntiveloitushinnat henkilöryhmittäin, henkilöluettelo)
 - o sopimuksen yhteystietoluettelo, laskutus- ja toimitusosoitteet
 - o Stora Enson toimintaohjeet
- konsultin ja tilaajan tehtävät ja velvoitteet
- aikataulu ja viivästyminen
- veloituserusteet (palkkio, palkkion tarkistus, ylityöt, matkakustannukset, monistus- ja kopiokulut, ym.)
- maksuehdot ja laskutus
- vastuu ja vakuutukset
- tehtävän muuttaminen, keskeyttäminen ja irtisanominen
- puitesopimuksen irtisanominen
- ylivoimainen este
- tekijänoikeus
- luottamuksellisuus ja salassapitovelvollisuus
- lahjonta ja korruptio
- yhteyshenkilöt
- sovellettava laki ja erimielisyyksien ratkaiseminen
- voimassaolo ja allekirjoitukset.

LIITE 4 1(1)

PALAUTTEEN ANTAJA TÄYTTÄÄ	Kyllä
Palautetyyppi	Reklamaatio
Paikkakunta	Veitsiluoto
Yksikkö tai osasto	PK 1, PITUUSLEIKKURI PL 13
Päivämäärä	17.3.2011
Toimittaja	Asennus Oy
Toimittajan yhteyshenkilön sähköpostiosoite	antti.asentaja@asennus.fi
Palautteen antaja	Tuomo Saarela
Palautteen antajan sähköpostiosoite	tuomo.saarela@efora.fi
Palautteen antajan puhelinnumero	
Otsikko	Pituusleikkurin kantohihnatan karhennus
Palautteen aihe	Työn laatu
Muu, aiheen kuvaus	
Palautteen kuvaus	Toimittaja Asennus Oy:n suorittaman pituusleikkurin telan karhennuksessa syntyvääpuhallusjätettä jäi puutteellisen suojaus- ja jälkipuhdistuksen seurauksena pituusleikkurin loppuliimauslaitteeseen ja mahdollisiin muihin pituusleikkurin osiin. Puutteellisen suojaus- ja jälkipuhdistuksen yhteydessä koneeseen jäänyt puhallusjäte aiheutti loppuliimauslaitteen hihnojen tuhoutumisen. Edellä mainitun lisäksi puhallusjätettä kulkeutui leikkurilla tuotettujen asiakasrullien matkassa Stora Enso Oyn loppuasiakkaalle aiheuttaen loppukäyttäjän painokoneissa painokumien- ja levyjen tuhoutumisia ja nikkontumisia ja sitä kautta korvauksia Stora Enso Oy:lle tähän mennessä noin 20 000 Eur. Tähän palautteeseen liittyy kaksi kpl liitteitä. iotka tulevat erillisellä sähköpostilla.
Havaintojankohta	Muu
Muun ajankohdan kuvaus	Käyttöönottaessa ja tuotannon aikana
Havaintopäivämäärä	22.11.2010
Ehdotus toimenpiteestä	Muu
Muun toimenpiteen kuvaus	Efora Oy on hoitanut asian kuntoon
Korvausvaateet	Efora Oy on jo sopimut Asennus Oyn kanssa asian hyvityksenä 1000 Eur, jonka toimittaja hyvittää seuraavan tilauksen yhteydessä. Edellä mainitun lisäksi asiakas on esittänyt Efora Oy:lle korvattavaksi loppuasiakkaalle aiheutuneista kustannuksista aiheutuneet korvaukset 20 000 Eur, jonka katsomme olevan välitön vahinko toimittajan puutteellisesta suojaus ja puhdistus toimista.
Korvausvaadelaskelma0	
Lisätietoja	
Korvausvaadelaskelma käsitelty	
Oston yhteyshenkilö	Virtanen Mikko
Oston yhteyshenkilön sähköpostiosoite	mikko.virtanen@efora.fi
OSTO TÄYTTÄÄ	Kyllä
Sopimus- tai tilausnumero	4501282881 / 10
Toimittajan vastaus viimeistään	28.3.2011
Palautteen tila	Käsitelty
Kommentit	
OSTO TÄYTTÄÄ KÄSITTELYN PÄÄTTEEKSI	Kyllä
Käsitelty (pvm)	30.12.2011 23:00
Hyväksyntätila	Odottaa
Liitteet	PL 13, Kuvia puhallusjätteen kulkeutumisesta koneosille.doc.htm SE Asiakasvalituskert pk1 helmi 11.ppt

LIITE 5 1(1)

Efora							
PALVELUTOIMITTAJAN ARVIOINTI							
Vain keltaisiin soluihin voit lisätä tekstiä !							
Paikkakunta:				Veitsiluoto			
Toimittajan nimi:				Eristysyhtiö Oy			
Sopimus- tai tilausnumero:							
Kohde:				Eristys- ja telinetyöt sellun seisokkiin 2013			
				41 työnjohtajat + asentajat			
<input checked="" type="checkbox"/> Lisää rasti (X) ruutuun, jos toimittaja Eforan sopimustoimittaja.							
Lisää alla oleviin keltaisiin soluihin ko. sarakkeen kohtaan numero 1...6 numeroin							
RIVI	ARVIOINTIKOHDE	ARVIOINTI					
		HYVÄ		TOIMINTA		HUONO	
		6	5	4	3	2	1
1	Projektinhoito / Työnjohto		5				
2	Työ- ja turvallisuusvälineet		5				
3	Sovitun aikaikataulun ja välitavoitteiden toteutuminen			4			
4	Puitesopimus- / Tilausehtojen noudattaminen		5				
5	Asenne ja palvelutyön laatu		5				
6	Työmaan turvallisuus, ohjeiden noudattaminen, järjestys ja siisteys					2	
7	Jätteiden lajittelu ja käsittely					2	
8	Laskutus ja sen oikeellisuus			4			
9	Jälki- ja takuutoiden hoito				3		
10	Toimittajan yleinen osaaminen		5				
PISTEET		0	25	8	3	4	0
PISTEET YHTEENSÄ		40	PALVELUTASO				67 %
MAX. PISTEET		60	Lisää max. Pistemäärä = Niiden kohtien max. pisteet (6*x), jotka on arvioitu !				
LYHYT KUVAUS HAVAITUISTA PUUTTEISTA KOHDITTAIN:							
1							
2							
3							
4							
5							
6	Turvavälineiden käytöstä huomautettiin muutaman kerran. Työmaan siivous jäi pahasti kesken ja on osittain vielä kesken.						
7	Ks.edellinen						
8	Tuntilaput puuttuivat laskuista. Olivat toimittajan mukaan liian suuria tiedostoja laskuihin liitettäväksi.						
9							
10	Parannusta edelliseen vuoteen						
Muu							
Päivämäärä:		25.9.2013					
Arvioinnin suorittaja(t):		M. Ollikainen, J. Henttinen, A. Perkkiö, H. Imponen, K.Zerni, H. Roivainen, P. Jouhki, E. Nevalainen, M. Virtanen					